

جامعة مؤتـة
عمادة الدراسات العليا

# أثر الصحة المنظمية في الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية كما يراها كل من المديرين والمعلمين

إعداد الطالب
سعد إبراهيم الرشيدي

إشراف
الدكتور حسن أحمد الطعاني

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستيـر
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2010

## الإهداء

إلى نبع الحنان, وفيض العطاء, إلى الشمعة التي تحترق لتضيء طريقي، إلى والدتي أمد ا  في عمرها, وختم بالصالحات أعمالها, وأعانني على برها.

إلى من يعلم حق اليقين أنه لولا فضل ا  سبحانه وتعالى ثم وقوفـه بجـانبي ودعمه لي لما وصلت إلى ما وصلت إليه إلى أخي عوض إبراهيم الرشيدي.

إلى كافة إخواني وأخواتي.

إلى زوجتي العزيزة.

إلى فلذات كبدي وقرة عيني إلى ابني (عبد الوهاب، وأسامة) وبناتي (أفنـان، ولجين، وسماهر، وليان) حفظهم ا  بحفظه ورعاهم برعايته ونفـع بهـم ديـنهم ووطنهم.

إلى من سعدت برفقتهم وكانوا خير معينٍ لي بعد ا  على مواصـلة المـسيرة إلى إخواني في ا : محمد ربيعان الرشيدي، وسعد عايد الرشيدي، وصالح منـور الطويلعي.

إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة ولم يبخل علي بما يستطيع.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

أسأل ا  أن ينفع به وأن يجعله في موازين أعمالنا.

**سعد إبراهيم الرشيدي**

## الشكر والتقدير

مع إتمامي لهذا الجهد المتواضع لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور الفاضل حسن أحمد الطعاني المشرف على هذه الرسالة، الـذي أولاني جل اهتمامه، ومنحني الكثير من وقته، وغمرني بلطفه، وحسن تعامله، وكرم خُلقه، وتفضل علي بتوجيهاته وآرائه السديدة، وبنور علمه كشف الغمـوض الـذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، حتى خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

والشكر موصول لجميع أعضاء هيئـة التـدريس بقـسم الأصـول، والإدارة التربوية, الذين غمروني بعلمهم، وأدين لهم بالفضل في وصولي لهذه المرحلة.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساهم في تحكيم أداة هذه الدراسة وقدم لـي النـصح والتوجيه وكان لملاحظاتهم القيمة الدور الكبير في ظهورها بصورتها المشرقة.

كما أتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان لأخي الأستاذ الفاضل إبـراهيم عـواد البلوي على ما قدمه لي من نصح وتوجيه طيلة إعدادي لهذه الدراسة.

وأتقدم بالشكر لمديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس بمحافظة خيبـر الذين ساهموا بفاعلية في إنجاح هذه العمل بتفضلهم بتعبئة فقرات أداة الدراسة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة علـى تفـضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظـاتهم القيمة.

وأخيراً أتوجه بالشكر لكل من قدم لي دعماً مادياً أو معنوياً ممـن لـم يتـسع المجال لذكرهم.

**سعد إبراهيم الرشيدي**

## فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

## قائمة الملاحق

## الملخص

## أثر الصحة المنظمية في الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية، كما يراها كل من المديرين والمعلمين

**سعد إبراهيم الرشيدي**

**جامعة مؤتة، 2010**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصحة المنظمية في الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية كما يراها كل من المديرين والمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، ولتحليل النتائج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي المتعدد، واختبار شفيه، ومعامل ارتباط بيرسون. وبلغت العينة(106) معلماً، و(77) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: (1) درجة الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة خيبر من وجهة نظرهم كانت مرتفعة.(2) درجة الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة خيبر، كما يرها المعلمين كانت متوسطة.(3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (الثقة والمعنويات) تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الذكور. ووجود فروق في المجالات (وضوح الأهداف، والتغيير، والإبداعية) تعزى للوظيفة ولصالح المديرين. ووجود فروق لمجال (المعنويات) تعزى للخبرة ولصالح ذوي الخبرة(10 سنوات فأكثر)، و(من5– 10 سنوات). (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال(الالتزام الأخلاقي) تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الإناث. ووجود فروق في مجال(الالتزام العاطفي) تعزى للوظيفة ولصالح المديرين. ووجود فروق لمجالي (الالتزام العاطفي، والالتزام المادي) تعزى للخبرة ولصالح ذوي الخبرة(10 سنوات فأكثر) بالنسبة للالتزام العاطفي ولصالح ذوي الخبرة(5 سنوات فأقل) بالنسبة للالتزام المادي.(5) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي. وتوصي الدراسة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز أبعاد متغيرات الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي من اجل جذب العاملين في المؤسسات التربوية نحو أداء وولاء أفضل نحو المدارس التي يعملون فيها.

# Abstract

**The Impact of Organizational Health on The Organizational Commitment of Khaybar District governmental Schools' Principals inThe Kingdom of Saudi Arabia as Perceived by the Principals and Teachers**

**Saad Ibrahim Al-Rashidi**
**Mu'tah University, 2009**

This study aimed at identifying the impact of organizational health on the organizational commitment of Khaybar District governmental schools' principals in the Kingdom of Saudi Arabia as perceived by the principals and teachers. To achieve the purpose of this study a questionnaire was developed to collect data. A stratified random sample was used to identify the study sample. The sample consisted of (106) teachers, and (77) principals representing the study population. Means, standard deviations, analysis of variance (3-way ANOVA), Scheffe test, and Pearson correlation were computed to analyze the results. The study revealed the following results:

1. The Organizational health and The organizational commitment of the school principals in the Khaybar District as Perceived by the principals was of a high level. (2). The Organizational health and The organizational commitment of the school principals in the Khaybar District as Perceived by the teachers was of a medium level. (3) There were significant statistical differences between the two dimensions namely: (Trust and Morale) related to gender for the advantage of males. There were also significant statistical differences between these areas: (goal clarity, change, and creativity) related to job for the advantage of principals. Significant statistical differences were found in the field of (Morale) related to experience for the advantage of those who have (10 years and over), and those who have (5 - 10 years).

(4). There were significant statistical differences in the field of (Moral Commitment) attribute to gender for the benefit of females. There were also significant statistical differences in the affective organizational commitment related to job for the benefit of principals. Significant statistical differences were also sighted in (the affective, and the continuous commitment) related to experience and for the benefit of those having (10 years and above experience) for the affective commitment, and (5 years and less) for the continuous commitment. (5). There were significant relationship between organizational health and organizational commitment.

Finally, the study recommends that the Ministry of Education should promote the dimensions of organizational health and organizational commitment in order to attract workers in educational institutions towards better performance and loyalty to schools where they work.

# الفصل الأول

# خلفية الدراسة ومشكلتها

## 1. 1 مقدمة:

يشهد العالم اليوم الكثير من التغييرات والتطورات السريعة في مختلف نواحي الحياة وفي مجالات متعددة ومتنوعة. والإدارة التربوية هي إحدى هذه المجالات التي تتأثر بتلك التطورات. ويعد موضوع الصحة المنظمية من أهم الموضوعات الحديثة التي تلقى اهتماماً بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وتركزت جل اهتماماتهم لمعرفة الجوانب المختلفة في سلوكيات أفراد التنظيم، وأهمية الاهتمام بالعاملين والمنظمات على حدٍ سواء.

وتُعد الإدارة المدرسية عملية متكاملة تسعى إلى إيجاد جو من العلاقات الإنسانية، لتحقيق الأهداف عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين في اقل وقت ممكن، كما تتحمل مسؤولية توجيه الجهود البشرية لتحقيق الأهداف وفق أساليب معينة ومحددة وواضحة، فالإدارة التربوية تُعنى بالعناصر البشرية وترعى مصالحهم وتسعى لإشباع حاجاتهم ورغباتهم قدر الإمكان، كما وتشجعهم بشكل مستمر على التطور والتغيير الدائم، وتهدف إلى تحقيق الأغراض التربوية، ورسم السياسة، وإعداد الخطط وتنفيذ البرنامج المدرسي(عريفج، 2004).

إن الشروع بتطوير الإدارة التربوية يجب أن ينطلق من المدرسة ممثلة بمديرها، وبالرغم من أهمية كل العاملين في المدرسة، إلا أن مديرها يمارس دوراً أكثر أهمية، فهو المسؤول عن الإدارة، وتوجيه جميع الجهود والقوى التي يعمل معها لبلوغ الأهداف المنشودة، فبالإضافة إلى مسؤوليته في توفير جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية، فهو في النهاية مسؤول عن تحسين تعلم وتعليم طلاب مدرسته، وهو العنصر الفعال والرئيس للهيئة التعليمية والمشرف المباشر على أعمالها(الخطيب، 2006).

وتمثل الإدارة المدرسية جميع الجهود والنشاطات المنسقة والمنظمة التي يقوم بها مجموعة من العاملين في المدرسة، من إداريين وفنيين من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتمشى مع ما تهدف إليه، وذلك سعياً لتربية أبنائها تربية

سليمة وعلى أسس صحيحة. كما وتُعد الإدارة المدرسية الجهة المسئولة عـن عـدة أمور، فهي عملية لتخطيط وتوجيه الجهود لكل عمل تربوي تعليمي يحـدث داخـل المدرسة لتحقيق العملية التربويـة، بكل يسر وسهولة ولتطور وتقدم التعلـيم فيهـا (الفقي، 1994).

وللإدارة المدرسية أهمية وأثر بارز في إنتاجية العملية التربوية التعليمية فـي مختلف أوجهها وأبعادها، تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً، إشـرافاً وتوجيهـاً وتقويمـاً، والإدارة المدرسية هي الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية، فهـي فـي اتصال مباشر مع العملية التربوية والتعليمية، والمدير هو الرأس الإداري والتربوي في آن واحد، وهو القائد الموجه والمقرر، وهو المخطط والمنسق والمـشرف فـي مدرسته (عابدين، 2005).

إن مدير المدرسة في إدارته للمدرسة يتأثر بعدة عوامل منها: عوامل داخليـة تتعلق بالمدير نفسه من حيث قدراته واتجاهاته وميوله، وعوامـل خارجيـة تتعلـق بالبيئة المحيطة به مثل المجتمع المحلي والأبنيـة المدرسـية والمعلمـين، وتـوفر التجهيزات والتسهيلات الممنوحة له، وتعد الصحة المنظمية من أهم العوامل الداخلية التي تؤثر في سلوك مدير المدرسة وفي اتخاذه لقراراته التربوية، ويعود هذا الأمر إلى أهمية هذا الموضوع، وعلاقته المباشرة بمجموعـة كبيـرة مـن المتغيـرات التنظيمية، التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور المنظمات وقدرتها علـى تحقيـق أهدافها بكفاية وفاعلية، وإذا كانت أهمية الصحة المنظميـة واضـحة فـي الوقـت الحاضر، فإن أهميتها ستزداد بشكل كبير جداً في المستقبل، نظرا لاتجاه المنظمـات نحو العلاقات المفتوحة واعتمادها على المعلومات بدلاً من اعتمادها على الـسيطرة (الأغبري، 2006).

ويشير سيمالوغلو(Cemaloglu, 2007) إلى أن الفرد قد خلـق لكـي يعمـل ويشعر أنه منتج في المجتمع الذي يعيش فيه، ولكي يشعر الفرد بأنه منـتج، يجـب توافر العديد من العوامل التي تدفع الفرد إلى رضائه عن عمله، وغياب هذه العوامل أو معظمها يؤدي لشعور الفرد بالإحباط، مما ينعكس على مدى حبه للعمل وشعوره بالولاء والانتماء والتعاون، وينتج عن ذلك آثار سلبية تتأثر بها التنظيمات، وتحد من

فعالية الأداء وتحقيق الأهداف, ولكي تحقق المنظمات الرضا عن العمل، يجـب أن توفر مناخ صحي مناسب يسعى لبث روح العمل لـدى الأفـراد ليحققـوا الرضـا الوظيفي والأداء المرغوب.

والصحة المنظمية هي أحد الاتجاهات الإدارية التي تركز على الفرد، إذ تشبه هذه الاتجاهات المدرسة بكيان بيولوجي يحتاج إلى الصحة والنمو، فالمحافظة على وجـود مناخ منظمي صحي في المدرسة، وتلبية حاجات النماء للمعلمين والطلبة تأتي في قمـة سلم الأولويات(الطويل، 2006 ).

وتسعى المنظمات لتوفير مناخٍ صحي لمواردها يساعدها على القيام بدورها على الوجه الأكمل، فالصحة المنظمية تعبر عن مجموعة من الخصائص لبيئة المنظمة وتتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي يفهمها العاملون، وتنعكس على اتجاهاتهم وسلوكهم في المنظمة التي يعملون بها، بوصفه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المؤسسة، وأهداف العاملين فيها، فضلاً عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية المجتمع من خلال العمل على تطوير أبعاده المختلفة (ندى، 2008).

وتظهر جوانب الاهتمام بالصحة المنظمية من خلال العلاقة القائمة بينها وبـين المتغيرات التنظيمية الأخرى، خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئـة التنظيميـة بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان: الأول ويتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته، والثاني هو بيئة العمل الداخلية والخارجية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، والتي تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف الأبعاد المحددة للصحة المنظمية ومـن أهمها القيادة المتكاملة، والتماسك المؤسسي، وتوفير الموارد، والتأكيد على النـواحي العلمية، وتحسين ظروف العمل، حيث أن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العـام الـذي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والسياسية والتكنولوجية والقانونية (الحجار، 2004 ).

إن المنظمات الناجحة، هي تلك المنظمات التي تحسب حساباً مستمراً للالتزام التنظيمي عند أعضاءها، على الرغم من كونها ذات وسائل متطورة يمكن الاعتمـاد

عليها في بلوغ الأهداف، ذلك لأن الوسائل تبقى عاجزة دون أن يكون هناك سلوك إنساني متفاعل، وينتمي فعلياً إلى أهداف المنظمة، وقد واجه المدخل التقليدي في إدارة المنظمات نقداً لاذعاً بسبب تركيز الإدارة العليا على الأهداف دون اعتبار لردود فعل العاملين وطاقاتهم الكامنة، مما أدى ذلك إلى قيام مداخل جديدة إنسانية وسلوكية واجتماعية وموقفية ومعرفية، للاهتمام بالعوامل الإنسانية وبناء الشخصية الإدارية والرجل التنظيمي(العواد، والهران، 2006).

ونتيجة لذلك برز مفهوم الالتزام التنظيمي ليعبر عن الثقة والتوافق، وبناء التكيف والاستجابة الفعلية بين المتطلبات الإنسانية والمتطلبات التنظيمية والإدارية في المنظمات، باتجاه التطوير والفاعلية والكفاءة والجودة وخلق الثقافة المتميزة (الفضلي، 1997).

وينظر إلى الالتزام التنظيمي بأنه ظاهرة معقدة تتعامل مع اتجاهات ومستويات متعددة تجمع بين المعايير التنظيمية، والقيم الاجتماعية، والاتجاهات النفسية والإنسانية، عبر السلوك والإنجاز والقدرة الأدائية في المنظمة(القويدر، 2007).

وبما أن الالتزام التنظيمي يعتبر أحد محددات السلوك التنظيمي، فقد أدركت المنظمات على اختلاف أنواعها أهمية الشعور بالالتزام التنظيمي، كونه يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والفرد، كتحسن الأداء وزيادة الرضا الوظيفي, حيث يحقق العاملون في المؤسسات التي يتوفر فيها مناخاً صحياً دافئاً وداعماً لهم، إنتاجية أكثر، ومستوى عالٍ من الإبداع، ومن هنا تأتي أهمية الصحة المنظمية والتعرف على مستوياتها، والعمل على تحسينها أمراً في غاية الضرورة, حيث يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية, وبالتالي تحقيق أهداف العاملين فيها وأهداف المجتمع بشكل عام (الحجار، 2004؛ ندى، 2008).

وهنالك ترابط ما بين الالتزام التنظيمي من جهة، وما بين الصحة المنظمية من جهة أخرى، بحيث أن الصحة المنظمية، من التماسك المؤسسي، والإبداعية، والاستقلالية، ووضوح الأهداف، والثقة، والمعنويات، والتكيف، وتوفير الموارد، يتأثر بشكل أو بآخر وبدرجات متفاوتة بأبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة بالالتزام العاطفي، والالتزام المادي، والالتزام الأخلاقي، لهذا تأتي هذه الدراسة للتعرف على

أثر الصحة المنظمية في الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية، كما يراها كلٌ من المديرين والمعلمين.

## 1. 2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبحت حاجة التنظيمات لتعزيز مجالات الصحة المنظمية مطلباً مِلحاً ومهماً خاصةً لتلك التنظيمات التي تسعى إلى التّميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، نظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فمن الواجب على الإدارة العليا توفير فرص التجديد والتحديث في أساليب العمل، والذي بدوره يتطلب المناخ الصحي المناسب في المنظمة.

وبينت الدراسات التي تتعلق بالصحة المنظمية والالتزام التنظيمي كدراسة (الحجار، 2004 )، و(أبو اشتال، 2005)، و(الحجار، 2006 )، ودراسة (ندى، 2008) ودراسة (العواد، والهران، 2006)، ودراسة( القويدر، 2007) أهمية الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي، وتوفر أبعادهما في المؤسسات التربوية، وإن سلامة وصحة هذه المؤسسات مرتبطة بتوفر هذه الأبعاد، وأشارت دراسة توسي كوك تونغ و ين شينغ (Tusi Kwok Tung and Yin Cheong, 1999) إلى أن العديد من أبعاد الصحة المنظمية مرتبط بالالتزام لدى العاملين وتحصيل الطلبة.

والمؤسسات التربوية كغيرها من المنظمات الإدارية، ربما تعاني من هذه التغيرات، وتتمثل هذه التغيرات في عدم وضوح الأهداف، وغياب الاستقلالية في العمل، والإبداعية، وانعدام الثقة، وانخفاض المعنويات، وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الحديثة، وما إلى ذلك من أمور لها دلالات سلبية إلى حدٍ كبير على مدير المدرسة والمعلم على حدٍ سواء، كتراجع مشاعر الرضا والانتماء ودوران العمل، وكثرة الغياب، والإجازات المرضية، وانخفاض مستوى الدافعية للعمل إلى أدنى الدرجات بسبب الإحباط الذي تكون لديهم نتيجة لطبيعة وحساسية العمل الذي يمارسه مدير المدرسة، باعتباره مسئولاً عن تحسين العملية

التربوية (ندى، 2008)، مما يتطلب أن يكون قادراً علـى الاتـصال الفعالـي مـع المعلمين والطلبة، ويتمكن من إثارتهم وتحفيزهم وقيادتهم باتجاه تحقيـق الأهـداف المنشودة، حتى إن كثيراً من المعلمين قد انخفضت عندهم الروح المعنوية إلى أدنى الدرجات، بسبب الإحباط الذي تكون لديهم وجعلهم يتحولون إلى مجـرد معلمـين ملقنين للمعرفة، يعرضونها على طلبتهم دون أن يحملوا هم دعوتهم وحـثهم علـى اكتشافها ودعم قدرتهم على التفكير، والتحليل، والاستنتاج، لذا جاءت هذه الدراسـة للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما درجة الصحة المنظمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يرها كل من المديرين والمعلمين؟
2. ما درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يرها كل من المديرين والمعلمين؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد الصحة المنظمية في المدارس الحكومية في محافظة خيبر تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة العملية، والوظيفة) كما يرها كل من المديرين والمعلمين؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر تعزى للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، والخبرة العملية، والوظيفة) كما يرها كل من المديرين والمعلمين؟
5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يرها كل من المديرين والمعلمين؟

### 1. 3 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الـصحة المنظميـة فـي الالتـزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكـة العربيـة

السعودية، كما يراها كلٌ من المديرين والمعلمين.

## 1. 4 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

1- إلقاء المزيد من الضوء على الصحة المنظمية، والذي يعد المرتكز الرئيسي لأي إصلاح تنظيمي على مستوى المؤسسات التربوية مما يسهم في تكوين صحة منظمية.
2- إضفاء المزيد من الفهم عن طبيعة الالتزام التنظيمي وأهمية تحقيق أبعاده للمنظمات.
3- الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمنظمات، أهمية التوفيق بين أهدافها وأهداف أفرادها وما يحققه ذلك من نجاح وتقدم للمنظمات.
4- لفت نظر القادة في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية إلى الدور الغائب لأثر مفهوم الصحة المنظمية في سلوك العاملين، وتفعيل أدائه وانجازه بالشكل الذي يليق بالمؤسسات التربوية، ويحقق مزيداً من الالتزام التنظيمي.
5- استفادة طلبة الدراسات العليا والباحثين من نتائج هذه الدراسة.
6- تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بصفة عامة، والسعودية بصفة خاصة، وذلك لقلة الدراسات العربية التي تناولت الصحة المنظمية.

## 1. 5 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

فيما يلي عرض للتعريفات الاصطلاحية والإجرائية للمتغيرات التي شملتها الدراسة:

**أ. الصحة المنظمية:**

هي حالة المنظمة التي تتوفر فيها بيئة ومكان عمل، يستطيع الموظفون فيها أن يعملوا بنجاح في الوصول إلى مستوى أداء تحقيق التوقعات على المدى البعيد، ويمكن أن ينعكس ذلك في انخفاض معدلات كل من (الغياب عن العمل، ودوران

العمل، والشكاوي) (Koscec, 2000).

وتعرف إجرائياً بأنها الحالة التنظيمية التي تستطيع من خلالها المؤسسات التربوية التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية بفاعلية، وتتمتع بقدر من المرونة والقدرة على توفير الاحتياجات، وتنسيق وتنظيم الجهود وتذليل الصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة، ويقاس أثرها على الالتزام التنظيمي باستجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

**ب. الالتزام التنظيمي**:

يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الأفراد لهدف المنظمة وقيمها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها، مع رغبةٍ قويةٍ في الاستمرار في عضويتها(الصيرفي، 2005).

ويعرف الالتزام التنظيمي إجرائياً: بأنه رغبة الفرد في بذل أقصى جهد لصالح المنظمة، والرغبة في البقاء فيها، والعمل على تحقيق أهدافها وقيمها والارتباط فيها، بغض النظر عن المردود المادي الذي يحصل عليه من المنظمة، وتقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي تقيس الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة خيبر.

## 6.1 حدود الدراسة:

1. اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة خيبر، التابعة لمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، للفصل الثاني للعام الدراسي 14309/1429هـ 2008-2009م.
2. نتائج هذه الدراسة تعتمد على الاستبانة المستخدمة.

# الفصل الثاني
# الإطار النظري والدراسات السابقة

تم في هذا الفصل عرضاً للأدب النظري، والدراسات السابقة التي تم التوصل إليها بعد الرجوع إلى الدراسات، والأبحاث، وملخصات رسائل الماجستير، والدكتوراه التي بحثت في موضوع الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي، حيث تم تناول مفهوم الصحة المنظمية، والالتزام التنظيمي بجميع أبعادهما، وكذلك العلاقة بينهما، وعرضاً للدراسات السابقة العربية، والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

## 2. 1 الإطار النظري:

### 2. 1. 1 مفهوم الصحة المنظمية:

تعتبر الصحة المنظمية من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ويأتي مثل هذا الاهتمام كنتيجة، لأن أغلب المؤسسات وخاصة التربوية منها، تعاني من كثير من المشاكل التي تقلل من قدرتها على تحقيق أهدافها، والتكيف مع المتغيرات البيئية الحديثة.

وأشار أكبابا(Akbaba, 1997) إلى أن أول من استخدم مفهوم الصحة المنظمية هو الباحث "Miles" عام(1967)، حيث عرفها بأنها: "قدرة المنظمات على العمل بكفاءة، وتتكيف وتتطور وتنمو بشكل ملائم من خلال نظام وظيفي متكامل، وفعال بكل معنى الكلمة لتحقيق أهدافها المرغوبة، وقدم Miles عشرة أبعاد عن الصحة المنظمية تحت ثلاث مجموعات رئيسية هي: وبحسب ما أورده أكبابا (Akbaba, 1997).

**المجموعة الأولى**: ترتبط بالوظيفة والعمل وتندرج تحتها (وضوح الهدف، وكفاءة الاتصالات، وتوازن السلطة المثالي).

**المجموعة الثانية**: ذات علاقة في الحالة الداخلية للمنظمة، وحاجات العناية بالأفراد وتندرج تحتها الأبعاد (تسخير المواد، والتماسك، والمعنويات).

**المجموعة الثالثة**: وتأتي تحت عنوان النمو والتغير، وتندرج تحتها الأبعاد التالية (الإبداع، الاستقلالية، التكيف، وملائمة حل المشاكل).

ولقد تعددت التعاريف التي تناولها مفهوم الصحة المنظمية، فقد عرفت الصحة المنظمية من قبل فانسانت (Vansant, 2000) بأنها حالة نشطة مستمرة من الرضا العميق، وتساهم فيها الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية ايجابياً في زيادة الفاعلية وتحسين حياة العمل للأفراد في المنظمة.

أما هيل(Hill, 2003) فقد عرف الصحة المنظمية بأنها: قدرة المنظمات على العمل بفاعلية، والتكيف بشكل ملائم، والتغلب على المشكلات على نحوٍ كافٍ وبتغير ونمو من الداخل، ويعرفها (الحجار، 2004) بأنها: ظاهرة تتسم بها النظم والمؤسسات التربوية، وهي تعبير عن وجود حالة من الديناميكية، والنمو الداخلي والخارجي المتوازن.

وتتضمن الصحة المنظمية حلولاً جذريةً لمشاكل العمل الحالية، وهو أمر تتميز به المنظمات الصحية عن غيرها من المفاهيم الإدارية السابقة، التي كانت في معظمها تسعى إلى حلولٍ عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته، فمن الناحية النظرية البحتة، فان الصحة المنظمية عبارة عن أداة لتطوير المنظمات التي تطبقها، وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لأعمالها، لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الصحة المنظمية في ظل المتغيرات التي تجعل كل منظمة عالماً قائماً بذاته، ومختلفة تماماً عن غيرها، ولكي تنجح برامج الصحة المنظمية في مهمتها على إدارة أي منظمة عليها أن تملك تصورا واضحا لأهداف التغيير، والقدرة على تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجذري من اجل التطوير، هندرسون واليسون ووليم (Henderson, Alison and William, 2005).

وعرفها (الطويل، 2006) بأنها :الحالة التي يبدي فيها النظام القدرة المستمرة على التعامل، وبكفاية مع متغيرات بيئته الداخلية والخارجية مما يجعله نظاما ديناميكا . وعرفها هوي وتارتر وكوتامب (Hoy, Tarter and Kottkamp, 1991) بأنها :الحالة التي ينسجم فيها المستوى الفني والإداري والمؤسسي، وتلبي حاجات المدرسة الوسيلية والتعبيرية، كما تتغلب بنجاح على القوى الخارجية التي تهددها أثناء توجيه طاقاتها نحو

تحقيق رسالتها.

وعرف ميهمت (Mehmet, 2006) الصحة المنظمية بأنها: مجموعة الخصائص المميزة للمنظمة، والتي يكون لها تأثير، أو انعكاس على أداء ودرجة رضاء ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء المنظمة.

وعند النظر إلى التعريفات السابقة نلاحظ وجود قاسم مشترك بينها، فجميعها تؤكد على فاعلية المنظمة والأفراد فيها والتأثير الايجابي لكل منهما في الآخر، وأن المنظمة تعتني بأفرادها من خلال توفير بيئة العمل المناسبة، والصحية، وببيئة العلم المبدعة والخالية من الصراعات، والتي تبعث على التكيف والتأمل والتكامل والتماسك بين الأعضاء، وبالتالي يمكن تسخير واستغلال طاقات رأس المال البشري لانجاز الأعمال والواجبات، في ظل جو من تناغم الأهداف ووضوحها والثقة المتبادلة.

**2. 1. 2 أهمية الصحة المنظمية:**

للصحة المنظمية دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث تقوم الصحة المنظمية ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات، من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما إن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو عمل يسوده الاستقرار، والثقة، والمعنويات العالية بين العاملين كاثريني وريتشارد وفيلب(Katherine, Richard and Philip, 2007).

أما (الحجار، 2004) فقد ركز على أهمية الصحة المنظمية بوصفها عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، فضلاً عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية المجتمع من خلال العمل على تطوير أبعادها المختلفة.

ويمكن القول بأن العاملين يقومون بواجباتهم بشكل فعال في الجو المنتج الذي يمكنهم من التعبير عن أدائهم ومشاعرهم، ويصدر حكمه على قيمة الأفكار لا على مصدرها، حيث ينعكس الاحترام على تصرف المؤسسة المهني، ويكون الإحساس

بالحياة سائداً في أجوائها، بينما يكون عمل الموظفين أقل كفاءة في الجو المغلق سيزجن(Sezgin, 2009).

وأضاف (أبو شتال، 2005) أن أهمية دراسة مدى إدراك الأفـراد العـاملين بالمنظمة لخصائص الصحة المنظمية تمكّن من التعـرف علـى اتجاهـاتهم تجـاه المنظمات التي يعملون بها، سواء كانت سلباً أو إيجابياً, مما يفيد في تنمية وزيـادة فاعلية منظمات الأعمال, على اعتبار أن دراسة مـدى إدراك الأفـراد لخـصائص الصحة المنظمية تعتبر دراسة أساسية كمنطلق للتطوير.

**2. 1. 3 مميزات الصحة المنظمية:**

بين (عطا ا ، 1996) أن الصحة المنظمية تتصف بما يلي:

1. مرونة البناء المؤسسي وتوفر أسس سليمة للاتصالات.
2. .توفير علاقات جيدة مع العاملين والمنظمات الأخرى.
3. العدالة في المعاملة وأنظمة مناسبة للمكافآت والعقوبات.
4. دعم التطور الفردي والتقدم المهني.
5. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
6. التكامل بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية.
7. إدراك الإدارة للفروق والسمات الفردية، وحاجات العـاملين، وتوقعـاتهم خلال العمل.

وللصحة المنظمية في المدارس تأثير واضح على مخرجات العملية التربويـة، فهي تؤثر على تحصيل الطلبة وسلوكهم وقيمهم واتجاهاتهم، وتعتبر مـن العوامـل الأساسية المهمة لنجاح أي برنامج تدريسي، فمن خلالها يمكن أن تـزداد حـالات التناسق الجيد في وظائف المدرسة وعملياتها، وهنا يؤكد على وجود علاقـة وثيقـة بين الصحة المنظمية والتحصيل الدراسي للطلبة جاورسكي (Jaworowski, 2003).

في حين يرى سكوت( Scott,2003) وجود علاقة ايجابية قوية بـين الـصحة المنظمية والأمان المدرسي والتحصيل عند الطلبة.

ويتميز أسلوب الصحة المنظمية بتركيزه على نظـام العمـل، أو مـا يعـرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات والمؤسسات المختلفة، حيث يتم دراسة العملية بكاملهـا ابتداء من التخطيط وانتهاء بتحقيق الأهداف، لغاية إعادة تصميم الطريقة التي تنفـذ بها، لذلك فإن الصحة المنظمية تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل، وتوزيعـه بين الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التـي تعيـق العمـل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

ويشير يلمز(Yilmaz, 2008) إلى ثلاثة مرتكزات أساسية للصحة المنظمية:

1- إعادة التفكير بصورة أساسية: إذ أن مدخل الصحة المنظمية يرفض كـل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية، ويبحـث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.

2- التحسينات الفائقة: يسعى مدخل الصحة المنظمية إلى إحـداث تحـسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل: الجودة– الخدمة– سرعة إنجـاز العمل.

3 – العمليات: يركز مدخل الـصحة المنظميـة علـى عمليـات المنظمـة الجوهرية(ذات القيمة المضافة)، وذلك من خلال وضع تـصميم جديـد ومبتكر، يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة.

والصحة المنظمية تعبر عن تغييرات جوهرية وجذرية في المنظمة، من حيث الخطوات، والتنسيق، والمستويات الإدارية التي تنعكس على كيفيـة انجـاز العمـل بطريقة تهدف إلى الخروج من جو الركود والروتين المقيد لزيادة الإنتاج، وتحقيـق الربحية والتخلص من الفشل والتراجع، أو المحافظة على ديمومة التطور والتحسن.

ويشير هرت ونيل وقريفن (Hart Neal Griffin, 2000) إلى أن أهم خصائص الصحة المنظمية ما يلي:

1. **الدمج الوظيفي:** أي دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته، وتحسين مستوى مراقبة الأداء والتخلص من الأخطـاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل.

2. **اتخاذ القرارات:** أصبح اتخاذ القرارات جزاءاً من العمل، يقوم به الموظفون بأنفسهم، بعد أن كان هذا الدور حكراً على المديرين فقط.
3. **تنفيذ الخطوات حسب طبيعتها**: التخلي عن أسـلوب ترتيـب الخطـوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب للعملية نفسها، مما يؤدي إلـى سـرعة انجاز العمل وخفض الوقت المستغرق.
4. **تعدد خصائص العمليات**: تنويع مواصفات كل عملية لكـي تتناسـب مـع الأسواق، والحالات، والمدخلات الإنتاجية المختلفة.

في حين يشير كاثريني وريتشارد وفيليـب( Katherine, Richard and Philip, 2007) إلى أهم خصائص الصحة المنظمية فيما يلي:

1. انجاز العمل في مكانة: نقل العمل عبر الحدود التنظيمية، مما ينتج عن هذا الأسلوب حصول الإدارات على احتياجاتها بسرعة أكبر وبتكاليف أقل، من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات.
2. خفض مستويات الرقابة: تستخدم الضوابط الرقابية فـي حـدود فعاليتهـا وجدواها الاقتصادية فقط، وإتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً مـن خـلال استبدال الرقابة الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، والتجاوز عـن نسبة الأخطاء البسيطة.
3. تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية، مما يقلل مـن فـرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.
4. الجمع بين المركزية واللامركزية: حيث تساعد على تمكين الإدارات مـن العمل بصورة مستقلة، وفى نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاسـتفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتـصالات واحدة.

### 2. 1. 4 أبعاد الصحة المنظمية:

أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً، وخاصة مـع بداية الألفية الجديدة، وإن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالميـة منهـا

والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي، إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشارك الأكثر انفتاحاً ومرونة، فقد أصبحت الصحة المنظمية موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية لدى قوة العمل(أبو شتال، 2005).

وعند التحدث عن موضوع أبعاد الصحة المنظمية، ينبغي التعرف إلى مؤشرات الصحة المنظمية، وقد بينها (الطويل، 2006) كما يلي:

1) وضوح الهدف وتركيزه: وهذا يتعلق بمدى وضوح أهداف النظام للأفراد العاملين في المنظمة وقبولهم له.
2) ملائمة التواصل: وهذا يشمل الاتصال الرأسي والأفقي وكذلك الاتصال مع البيئة الخارجية.
3) تساوي سلطة أمثل: فالمنظمات المتمتعة بالصحة يكون فيها التوازن في توزيع السلطة، بحيث تخف حدة الصراع داخلها.
4) استخدام المصادر الإنسانية: أي الاستخدام الفعال للعاملين في النظام، بحيث يشعر كل منهم أنه يحقق ذاته، وخاصة فيما يتعلق بالمدخلات البشرية، وهذا ما تحتاج البلدان النامية إلى تأكيده، ولكن هذا يعني الاستفادة منهم ضمن حدود طاقتهم، مع تجنب إجهادهم، لأن في إجهادهم مردوداً عكسياً على صحة النظام وسلامته.
5) التناغم: أي المدى الذي يشعر فيه أفراد النظام بالرغبة في العمل، والاستمرار في المشاركة في نشاطاته، بحيث تكون مدخلاته البشرية سعيدة راضية معتزة بانتمائها إليه.
6) الروح المعنوية: إن خاصية المعنويات بالنسبة للنظام، هي حصيلة مشاعر أفراده وانفعالاتهم المرتكزة حول رضاهم.
7) الإبداعية: فالنظام المتمتع بالصحة يميل إلى تبني إجراءات تتسم بالإبداع، وتحقيق أهداف المنظمة بأسلوب إبداعي، وإلى تنوع في الخدمات.
8) الاستقلالية، فالنظم المتمتعة بالصحة تأتي استجاباتها مع مثيرات بيئتها

الخارجية، ليس على أساس من رد الفعل، ولكن على أساس من التفاعل.

9) التكيف: أي أن النظم المتمتعة بالصحة لديها القدرة على التغيير، وعلى تصحيح مسارها.

ملائمة حل المشكلة: إن كل نظام يعيش مشكلاته، ويواجه صعوبات وتوترات، ويتعرض لظروف عمل غير فاعلة.

وأشارت دراسة هوي و تارتر و كوتكامب (Hoy, Tarter and Kottkamp, 1991) إلى صعوبة تحديد أبعاد الصحة المنظمية، و صعوبة إيجاد مقياس عام ودقيق لأبعاد الصحة المنظمية، وتظهر صعوبة تحديد هذه الأبعاد لدى متابعة وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، ويلاحظ المتتبع تباين وجهات النظر في هذا الشأن، ويمكن التمثيل على ذلك بما يلي:

طور (القيسي، 1989) أداةً لقياس الصحة المنظمية في المدرسة بناء على جهود الباحثين في جامعة روتجرز بالولايات المتحدة الأمريكية، سميت استبانه الصحة المنظمية وتكشف هذه الاستبانة عن ثلاثة مستويات وهي :المستوى الفني والإداري والمؤسسي، من خلال (7) أبعاد للصحة المنظمية، هي: التماسك المؤسسي، تأثير المدير، الاعتبارية، المبادأة بالعمل، توفير الموارد المساندة، الروح المعنوية، التأكيد على النواحي الأكاديمية.

وطور نوريت وكوهن(Nurit and Cohen , 1991) مقياساً لتحليل مستوى الصحة المنظمية في المنظمة، بحيث يمكن تطبيق هذا المقياس على مختلف المنظمات، حيث تقيس الأبعاد ذات الاحتمال القوي، في عدم تمتع المنظمة بصحة تنظيمية، لاسيما إذا كانت استجابة المبحوثين ذات مستوى عالٍ في تأثير وجود أبعاد عدم الصحة، وهذه الأبعاد هي (اللامبالاة في المنظمة، التردد في اتخاذ القرار، عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، وانخفاض المقدرة بسبب التخوف والاضطراب والقلق، نقص المقدرة الإبداعية، انخفاض جودة العمل، الإسراف في النفقات)، وقد اعتمدت الدراسة هذا المقياس لتطوير أداة الدراسة بعد تحويل بعض من فقراته من صيغتها السلبية إلى الصيغة الايجابية.

وقدم(عطا , 1996) أربعة أبعاد للصحة المنظمية وهي: (توفير المواد

المساندة، الاعتبارية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية)

وحدد تسوي وتشينغ (Tsui & Cheong , 1999) ثلاثة أبعاد للصحة المنظمية المدرسية وهي(الروح المعنوية والاعتبارية، والتماسك المؤسسي)

ووضع (الحجار، 2004)، نموذجاً للعوامل المؤثرة في الصحة المنظمية، فأجملها في الأبعاد الخمسة (التماسك المؤسسي، والقيادة المتكاملة، وتوفير الموارد المساندة، وانتساب المعلم، والتأكيد على النواحي الأكاديمية)

وحدد (أبو شتال،2005) أبعاد الصحة المنظمية في سبعة أبعاد هي: التماسك، والإبداعية، والاستقلالية، ووضوح الأهداف، والثقة، والمعنويات، والتكيف.

وأشار (ندى، 2008) إلى ستة مجالات لقياس الصحة المنظمية (التماسك المؤسسي، القيادة الإدارية وأساليبها، الشخصية والاعتبارية، توفير الموارد المساندة، الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، التأكيد على النواح الأكاديمية ونوعية المعلمين) وللصحة المنظمية أبعاد متعددة قد تتفاوت تأثيراتها من تنظيم لآخر، ومن مؤسسة لأخرى، وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول أبعاد الصحة المنظمية، أو أهمية كل بعد، إلا أن القلة من الدراسات تناولت الأبعاد بشكلها التفصيلي أو أنها عالجتها على نحو متعدد، ومما يشار إليه هنا أن أبعاد الصحة المنظمية الواردة في هذه الدراسة هي:

**1. المعنويات:**

تكمن أهمية المعنويات في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات تصاعدها أو انخفاضها، وهذه النسب في مقدار العطاء الشخصي وحجمه تؤدي دوراً مهماً لدى الفرد، لأنها سوف تتحكم في تصرفاته ومعاملاته، فيلزم من ارتفاعها وتحسنها زيادة الإنتاج، وتحسن نوعيته، وحسن التكيف النفسي مع العمل الذي يقوم به، ومع الأشخاص الذين يعملون معه، ويلزم من انخفاضها انخفاض نسبة إنتاج الشخص، وسوء تكيفه النفسي، واضطراب سلوكه وتصرفاته، كما إن إنتاج الموظف الذي ترتفع معنوياته يمكن أن يزيد الضعف أو أكثر على إنتاجه في حين إذا كانت معنوياته منخفضة وهمته مثبطة، فإنه من الطبيعي أن ينعكس ذلك سلباً على أدائه وبالتالي إنتاجه، والإدارة القائمة

على مبادئ الديمقراطية ومبادئ العلاقات الإنسانية السليمـة، من شأنها أن ترفع من معنويات المدرس وتحسن من صحتـه النفسيـة، وبالتالـي تزيد من إنتاجـه وتقلل من غيابـه عن العمـل وتقلل من نسبـة إفساده وتبـذيره للـزمن ولمـواد العلـم (البدري، 2002).

إن المدرسين إذا ما وجدوا في مدرستهم جواً إنسانيا مناسباً وعوملوا معاملة تليق بهم، وبكرامتهم، فإن ذلك سيدفعهم إلى الحرص على العلم، ويكون لديهـم الحب والتقدير، وهكذا تكون العلاقات الإنسانية حافزاً ايجابيـاً على العمل والإقبال عليه (مصطفى، 2002).

وحدد (كشواي، 2002) مظاهر المعنويات من حيث ارتفاعها وانخفاضها بما يأتي:

1. شدة تماسك الجماعة بعضويتهم وافتخارهم بالانتماء لها.
2. قوة تبني أفراد الجماعة لأهدافه وحرصهم على تحقيقها وإشاعة روح الفريق بينهم.
3. انعدام أو قلة المشاحنات والصراعات بين أفراد الجماعة والتي قـد تنتهـي بتفكك الجماعة.
4. دفاع أعضاء الجماعة عنها، وحرصهم على بقائهـا واسـتمرارها ودعمهـا المتواصل.

لقد ذكر ياساسوي (yasaswy, 2001) بأن المنظمة والمدير لهما التأثير الكبير في مستوى المعنويات للمرؤوسين، وأدرج بعض العوامل، هي:

1. **المنظمة**: إن المنظمة وأهدافها لهما تأثيراً كبيراً في اتجاهات العاملين، فإذا كانت الأهداف الموضوعة جديرة بالاهتمام ومفيدة ومقبولة، تصبح لدى العاملين مشاعر ايجابية تجاه العمل والمنظمة، كذلك فإن الهيكلية الواضحة للمنظمة وتعريف العامل بالواجبات والمسؤوليات، تشجع العاملين على العمل بثقة، كما أن الصيت الحسن للمنظمة الذي يعد من العوامل الهامة ذات القيمة العالية لكون الأفراد العاملين سوف يشعرون بالفخر وروح الولاء لمنظمتهم.
2. **القيادة**: تعد القيادة والممارسات الإدارية من العوامل التي لهـا تـأثير فـي

المعنويات للعاملين، فالإدارة العادلة في التعامل، وفي العمل ترفع من المعنويات للعاملين، وتزيد من شعورهم بالراحة أثناء عملهم مع إداري متعاطف معهم.

3. **زملاء العمل**: ويعد من العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين، وفي مستوى روحهم المعنوية، فالفرد العامل الذي يعمل مع زميل له متذمر باستمرار، ويتناول جهده اليومي سلبيات المؤسسة، سوف ينعكس على تفكيره بعمله.
4. **طبيعة العمل**: تعد الأعمال الروتينية والتي تتسم بالتكرار عاملاً مؤثراً بصورة عكسية في المعنويات للأفراد العاملين.
5. **بيئة العمل**: إن بيئة العمل والظروف المحيطة من العوامل المؤثرة في المعنويات، فالأمان والراحة والمساعدة، لهم تأثير كبير في رفع المعنويات للعاملين.
6. **الموظف**: إن طريقة نظرة الموظف لنفسه وفهمه لذاته، لها أثراً كبيراً في روحه المعنوية.

## 2. الإبداع:

يعد الإبداع احد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، إذ أن الزمان في تسارع وتصاعد، والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنماطها وأنواعها بالطرق الروتينية التقليدية، لأن الاستمرار في ذلك يؤدي إما إلى الوقوف، وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام، أو إلى الفشل، واستناداً إلى ذلك يمكن تعريف السلوك الإبداعي على أنه: توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد (جواد، 1992).

ويشير (الجلامدة، 2006) إلى أن العملية الإبداعية في المنظمة الإدارية ليست بالعمل السهل، فإحداث التغيير ودعم الاتجاه الإبداعي، عادة ما يكون صعباً وبطيئاً في الإطار التنظيمي للمنظمة الإدارية، إلا أن هذه المعضلة، أخذت تتبلور في أذهان الكثير حتى أصبح وكأن أحد مقومات المؤسسة الإدارية، مقاومة الإبداع والتضييق

على المبدعين علماً أنه ليس من المستحيل التغلب على هذه المـشكلة، إلا بالقـدرة على فهم ماهية العلاقة بين العملية الإبداعية والقيادة الإدارية.

ويعتبر(المعايطه، 2006) أن المنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفاً اسـتراتيجياً من أهدافها سيكون مصيرها التدهور, والانهيار, وبالتالي فإن أي فرد في المنظمـة على اختلاف موقعه الوظيفي، لا يعتبر الإبداع جزءاً من حياته، فإنه يحكـم علـى نفسه بالتخلف، وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطـوير نفـسه، ووظيفتـه، ومنظمته التي ينتمي إليها.

إن اعتماد الإبـداع من قبل المنظمات يعتبر من المفاهيم الأساسيـة التـي تلعب دوراً ايجابياً على مستوى نشاط وحيـاة المنظمـة واستمراريتها، خاصـة في الوقت الحاضر، حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبـار أن الإنسان هو جوهر العمليـة الإبداعيـة، وتبنى هـذا المفهـوم يتطلـب تـوافر مجموعة من القيم والمبادئ التي تسعى إلى تحقيق الإبـداع، ومـن هـذه المبـادئ (عبدالحليم وعبابنه، 2006).

لذا فمن المستحسن للمنظمات أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز الإبداع في مختلف المنظمات، بحيث تكون قادرة على جني ثمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها، وبغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية، فإن عليها أن توجه جانباً من اهتماماتها لإيجاد وتنمية مناخ إيجابي يجد الأفراد أنفسهم أحراراً فيه، لتقديم أعمالهم الإبداعية، ولو أن مدى حرية العاملين يتراوح بين الحرية المطلقة في بيان تصرف، أو تقديم رأي إلى الحرية المقيدة جداً التي تتجاهل نهائياً ما يجب تقديمه.

**3. وضوح الأهداف:**

إن وضوح الأهداف هي من أهم العوامل التي تؤدي إلـى تعزيـز الـصحة المنظمية، فالصحة المنظمية هي نتاج هذه الأهداف، وهذه الأهداف عنـدما تحـدد، تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلـوب، ويـتم عمـل ذلـك بمشاركة المشرفين والعاملين في آن واحد، وعادةً ما يقود تصميم الأهداف إلى الفهم المتبادل والناضج بين المديرين والعاملين متى ما تم إنجازها بشكل دقيق وصـحيح

كاثريني وآخرون(Katherine, et.al, 2007).

إن الصفة الأكثر تميزاً لبلورة الصحة المنظمية هو أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وأن تكون مرنة، بحيث تأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة، والمنافسة الحادة في الأسواق، حيث أنه من المتفق عليه، إن وضع تحديد الأهداف يعد ضرورياً، لأنه يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة ويعطي دافعية أكثر، وصراعاً أقل، واستخداماً أقل للوقت، وإبداعاً من قبل العاملين (Licata&. Harper, 2001) .

ووجد ادواردز(Edwards, 2008) أن هناك علاقة قوية بين وضوح الأهداف والصحة المنظمية، فالأهداف والمهام التي عادةً ما تتميز بمرونة عالية تدخل في مرحلة عدم التأكد والغموض، فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدى إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح، وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة، قد يخلق كذلك حالة من عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة، فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة، فإنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة، وكذلك عندما يكونوا على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون لديها، فإنهم يكونوا في وضع لاتخاذ القرار أو التأثير على القرارات لتحسين الأداء. إذ أن رسالة المنظمة التي تركز على أن المورد البشرى يعتبر عنصر حاسم من أصول المنظمة، فإنها بذلك ترسل رسالة للعاملين بأن المنظمة تقدرهم.

**4. الثقة التنظيمية:**

لقد أصبح موضوع الثقة التنظيمية مثار اهتمام الدراسات الإدارية، ولاسيما دراسات السلوك التنظيمي، ويعود هذا الأمر إلى أهمية هذا الموضوع، وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية، التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية، وإذا كانت أهمية الثقة التنظيمية واضحة في الوقت الحاضر، فإن أهميتها ستزداد بشكل مثير جداً في المستقبل، نظراً لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة واعتمادها على المعلومات بدلاً من اعتمادها على السيطرة، وإن دراسة الثقة التنظيمية أخذت تتطور على

مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، نظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات، والآراء والأفكار الإبداعية وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة، وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني، ولها علاقة قوية بالتنبؤ بالسلوك الفردي ونجاحه (السعودي، 2005).

ويرى (الحوامدة، 2004) أن الثقة التنظيمية تمثل توقعات الأفراد، أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها، يمكّن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وعدم المبالغة في عرض الحقائق.

وتتعدد أهداف الثقة التنظيمية وآلياتها التي تستخدمها المنظمة، ويشير (السعودي، 2005) إلى أن للثقة التنظيمية ثلاثة أهداف رئيسية هي:

1- الثقة المتعلقة بإتباع اللوائح والقوانين: ويكون التركيز طبقاً لهذا البعد على مدى إتباع الموظف للوائح والقوانين التي تنظم سير العمل بالمنظمة.
2- الثقة المتعلقة بالفعالية: والتي بمقتضاها لا يقتصر دور الموظف على إتباع اللوائح والنظم والقوانين فحسب، بل يمتد ليشمل وضع سياسات، وأنماط إدارية تشمل التخطيط والتنسيق التي تساعده على أداء مهام وظيفته بنجاح كجزء من الفعالية الكلية للمنظمة التي يعمل بها.
3- الثقة المتعلقة بالبرامج: ويمتد هذا الهدف ليشمل مساءلة الموظف، ولا تقتصر المساءلة على مستوى واحد من مستويات المنظمة، بل تمتد لتشمل جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا، نظراً لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثة في تحقيق أهداف المنظمة.

**5. الاستقلالية:**

إن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في

الحالات الضرورية، وفي حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية(هيجان، 1999).

ويرى (البدري، 2002) أن الاستقلالية في العمل تتضمن العمل على تحقيق أهداف الأفراد، وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي، ووفق منهجية تقوم على استغلال الفرص التي تتطلب التركيز على الأهداف الرئيسة، وعدم تشتيت الجهود، ويضيف (ندى، 2008) أن الاستقلالية في العمل والمهنة يتطلب الاستقلالية في العمل، وتحسين ظروف العمل وبيئته، والاستقرار الوظيفي، والاعتراف بالمكانة، والاستفادة من القدرات.

ويشير (أبو شتال، 2005) إلى أن احترام الأفراد، وتشجيعهم، وتنميتهم، وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية لدى العاملين.

ويذكر (السالم، 1999) أربعة مرتكزات مهمة للاستقلالية في العمل:

**أولاً:** إذا كان العمل يتميز بالاستقلالية، وأن العامل هو المسؤول الأول والأخير عن أعماله وقراراته، وليس قرارات رئيسه أو سياسات العمل، فإن ذلك يزيد من شعوره بالمسؤولية الفردية عن عمله وذاته.

**ثانياً:** إذا كان العمل يتميز بالاستقلالية، فإن ذلك سوف يحث الفرد على زيادة تحديه، وعلى بذل أقصى ما عنده من قدرات وخبرات، مما سيزيد من شعوره بأهمية العمل.

**ثالثاً:** إذا كان الفرد العامل يدرك بأن عمله مهم، ويؤثر مباشرة في حياة الآخرين، فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بأهمية عمله.

**رابعاً:** إذا كان عمل الفرد يتطلب منه إتمامه من البداية إلى النهاية، فهذا سوف يشعره بأهمية العمل أكثر من كونه ينجز جزءاً من العمل.

**6. التغيير التنظيمي:**

يعد التغيير التنظيمي من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات اجتماعية كانت، أم اقتصادية، أم سياسية، أم إدارية، وهذا ناتج عن الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا، وبهذا فإن التغيير أصبح حقيقة ظاهرة على مختلف الأصعدة، لأن التغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بالإنسان دفعته إلى أن يحاول اللحاق بها، وبذلك فهو يسعى للتغيير محاولاً مواكبة هذه التغيرات، والتغيير التنظيمي في المنظمات يعد أحد الأنواع التي يحدثها الإنسان في بيئته، لكي يحقق من خلال هذه المنظمات أهدافه. وقد نجد بأن التغيير، بدون إتباع منهج واضح، ضرب من الفوضى، لأن التغيير يجب أن يتضمن جانباً أساسياً وهاماً مثل:"زيادة قدرة المنظمة مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال، وبالتالي لا تستطيع المنظمة أن تقوم بالمهام الملقاة على عاتقها لفترة طويلة وبشكل فعال دون تخطيط مدروس وعقلاني لطبيعة التغيير الذي يحيط بها، إذ أن التغيير يعني أن على المنظمة أن تواجه بيئة جديدة من السلوك المناسب، حتى تتمكن من التكيف مع ما يستجد عليها من ظروف (سميث، 2001).

وهناك عدة أسس يجب على القائد الإداري مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، ومن هذه الأسس ما أشار إليها (الحجار، 2004) وهي: أن يجري المسؤول الإداري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائها، وأن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمة موقفه، واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، وأثر دوافعه على الآخرين. فالمسؤول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته وأن يكون موضوعياً، إلا إذا كانت قيمة دوافعه واضحة ومحددة بشكل دقيق، والتعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد، والتي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يتركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة، والقوى المعوقة للتغيير، والتعرف على الإمكانيات المتوافرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم، أي الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير، فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكاناته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دعم الآخرين،

ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات، وتوضح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في التنظيم، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، ويدعوان الأفراد إلى مقاومة التغيير.

وقد أشار (الطجم، 1995) إلى أسس أو مبادئ أخرى يستند إليها التغيير التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

(1) إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم، واعتراضهم تجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه ستؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته، ويزود القائد بتغذية عكسية قد تساعده على الكشف عن الأسباب الكامنة للمعارضة.

(2) معرفة القائد لما يجب عليه عمله، حتى يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافظة على استمراريتها وثباتها، فنظراً لأن التغيير يؤثر على الناس فإنه يجب على المسؤول أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة، تساعد الناس في تطوير سلوكهم، بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير.

(3) الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير.

(4) مشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون بعملية التغيير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير.

(5) الاهتمام بجانب المعلومات، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمراً ضرورياً، وبالتالي فإنه يجب اطلاع الأفراد على أهداف التغيير.

(6) ضرورة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التغيير، فعملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانات المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها لتحقيق أهدافها.

**7. توفر الموارد**

أظهرت البحوث التربوية التي أجريت في بلاد مختلفة، أن التقنيات التعليمية أساسية في تدريس المواد المختلفة، ويمكن أن تساعد على تعليم أفضل للمتعلمين،

على اختلاف مستوياتهم العقلية، وأعمارهم الزمنية، وتوفر الوقت والجهد في التعليم، وتخفف العبء عن كاهل المعلم. كما يمكنها أن تسهم إسهامات عديدة في رفع مستوى التعليم في أي مرحلة من مراحله، إذا توافرت الإمكانيات المادية والبشرية لإنتاجها واستخدامها، فيما إذا كانت فلسفة التعليم تدعو وتؤكد على تكامل الوسيلة مع المنهج (الحيلة، 1998).

يؤكد (سلامة، 2000) على أن أهمية توفير الموارد الأساسـية مـن أجهـزة وأدوات ومواد يستخدمها المعلم لتحسين عملية التعلـيم والـتعلم, بهـدف توضـيح المعاني، وشرح الأفكار في نفوس الطلاب، كما أن للوسائل التعليمية وظائف عديدة منها: أنها تساعد على تركيز انتباه المتعلم وتثيره وتشجعه على التعلم وتخلق لديـه التحدي الذي يتناسب وقدراته، وتعطيه انطباعاً صادقاً عن فكرتـه، وتوضـح لـه العلاقة بين العناصر، وتساعده على الاسترجاع والتذكر، ولا يمكن أن يتحقق ذلـك إلا إذا أحسن استخدامها، وتوظيفها بشكل فاعل في المواقف التعليمية

ويركز (الموسى، 2003) على أهمية توظيف التقنيات الحديثـة، وبـالأخص شبكة الإنترنت في التعليم، من أجل الحصول على المعارف والمعلومـات بأسـرع وأسهل الطرق، وبأقل تكلفة، للمساعدة في تعليم الطلبة وتعزيز تحصيلهم.

**8. التماسك المؤسسي:**

يؤدي التماسك المؤسسي بين الأفراد دوراً مهماً في تعزيز صـحة المنظمـة، كون هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم، والتعاون القـائم علـى أسـاس المحبـة والتفاهم والمساندة، يشجع على تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل(ندى، 2008).

وقد أشار أكبابا( Akbaba,,2003) إلى أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل، يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها، وقـد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التي تتميـز بالثقة المتبادلة، والمحبة، والاحترام، والتعاون بين الفرد وزملائه في بيئة العمل التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد، وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات، وردود الأفعال، وبالتالي قـد تـؤثر فـي أداء

العاملين.

وللعلاقة مع الرؤساء، أهمية كبيرة للمؤسسات التي تبحث عن النجـاح، مـن خلال التحسين والتطوير المستمر في صحة المنظمة، وخاصة إذا تمت هذه العملية وفق أسس موضوعية بعيدة عن التحيز، وذلك من خلال تنميـة قـدرات الأفـراد وتشجيعها لهم للتوجه نحو رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البـشرية: كالتوظيف والتدريب والمتابعة، وذلك من خلال تميزها بالحافزية، والمهارة القياديـة وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفـراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة، والقدرة على مناقـشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها جاورسـكي (Jaworowski, 2003).

**2. 2 الالتزام التنظيمي:**

يعد الالتزام التنظيمي من ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليهـا الأضواء وتناولتها الكثير من الدراسات والأبحاث بشكل مبكر، مقارنة مع المتغيرات السلوكية الأخرى، لذا شهد عقد الثمانينيات من هذا القرن تزايداً للاهتمام بـالالتزام التنظيمي، ولم يتوقف هذا الاهتمام عند حدود أساليب وعوامل نمو وتطور الالتـزام التنظيمي، أو النتائج المترتبة على توافره أو تراجعه فحسب، بل تجاوز الاهتمام تلك الحدود إلى آثار الالتزام التنظيمي على مجموعة أخرى من المتغيرات المهمة، مثل الآثار السلبية لانخفاض الالتزام التنظيمي على انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وارتفاع درجات ضغوط العمل، أو الاحتراق الوظيفي وانخفاض معدلات أداء العمل والالتزام للمنظمة (الفضلي، 1997).

ويعرف جونيور وبكاليس (Joiner & Bakalis, 2006) الالتزام التنظيمي بأنه:

اتجاه يربط بين الفرد والمنظمة، ويعرفه تشان (Chan, 2006) بأنه: رغبـة الفـرد بدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظـام اجتمـاعي، أمـا جـاراميلو وآخرون (Jaramillo & et.al , 2005) فيعرفون الالتزام التنظيمـي بأنـه: ظـاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، ويترتب عليها استثمار متبـادل يستمد باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما.

وقد عرف شلدون (Sheldon, 1971): الالتزام التنظيمي بأنه: " اتجاه يربط بين الفرد والمنظمة"، وهذا التعريف يتطابق مع تعريف كـانتر (Kanter, 1968): بـأن الالتزام التنظيمي هو: "رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمـة كنظام اجتماعي"، أما تعريف هيربنك والتو (Hrebiniak & Alutto, 1972): رأيا أن الالتزام التنظيمي يمثل: "ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، ويترتب عليها استثمار متبادل يستمد باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما"، وتماثل هـذا مع تعريف بيكر (Becker, 1960): "إن الالتزام التنظيمي ينشأ عندما يقـوم الفـرد بعمل مقارنه يتم من خلالها الربط بين المزايا، أو المنافع المرتبطة بين العمل ونمط السلوك الملازم الذي يتبعه أو يسلكه" (العواد، والهران، 2006).

أما يوسف (Yousef, 2000) فيرى أن الالتزام التنظيمي يمثل طبيعة العلاقـة بين الفرد كعضو في النظام وبين النظام ككل".

وتطرق (حريم، 1997) إلى أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاه حول ولاء وانتماء الموظف للمنظمة، وانه عملية مستمرة يقوم العاملون فـي المنظمـة مـن خلالهـا بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة، واستمرار نجاحهم فيها.

ويشير كلاً من مودي وبـورتر وسـتيرز (Moday, Porter & Steers, 1979) والمشار لهم في (الصيرفي، 2005): أن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الأفراد لهدف المنظمة وقيمها، ورغبتهم في بذل أكبر عطـاء، أو جهـد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها. وتشتمل التعريفات السابقة على ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.

2- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.

3- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

وقد اعتبر التعريف الأخير أكثر التعريفات شمولاً لمفهوم الالتزام التنظيمـي، وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي يعبر عن استثمار متبـادل بـين الفـرد والمنظمـة باستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب عليها أن يسلك الفرد سـلوكاً يفـوق الـسلوك الرسمي المتوقع منه، والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطـاء جزء من نفسه، من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد في بذل مجهود كبير، والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤولية إضافية.

**2. 2. 1 أهمية الالتزام التنظيمي:**

يعتبر الأفراد أنهم الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات المختلفـة فـي تحقيـق أهدافها، مما دعا هذه المنظمات إلى بذل الجهد والوقـت وإنفـاق المـال لاختيـار أفضلهم كفاءة، وتُوليهم اهتماماً خاصاً من حيث توفير فرص التـدريب المناسـبة، وتمنحهم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية والتي تسهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة.

وبالمقابل، فإن المنظمات تسعى من ذلك كله للحصول علـى التـزام هـؤلاء الأفراد اتجاهها، والإخلاص في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز، الذي يحقق أهداف هذه المنظمات يلماز(Yilmaz, 2008).

لقد بينت العديد من الدراسات والأبحـاث، أن هنـاك فوائـد جمـة للالتـزام التنظيمي لدى العاملين، تجنيها المنظمات ومنهـا: بـول وبـرين( Paul & Brian, 2006).

1. يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلـق الإبـداع لدى العاملين في المنظمة.
2. الأداء المتميز للعمل.
3. الرغبة والميل للبقاء في المنظمة، مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
4. إن انخفاض الالتزام التنظيمي لدى العاملين، يحمل المنظمـة مزيـداً مـن التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد مـن الـسلوكيات الـسلبية كالإضـرابات،

واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

كما وأشار كل من دوف وميني (Dov & Meni, 2001) إلى أن للالتزام التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، بجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن انخفاض الالتزام التنظيمي لدى العاملين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، بما يؤدي إلى السلبية والاضطرابات، والتراخي في العمل، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغير ذلك من المشكلات السلوكية.

ويساعد الالتزام التنظيمي على تحقيق المزايا التالية: ماير وآخرون (Mayer, et.al, 2002).

1. يساعد على تقليل حالات ترك العمل والغياب ودوران العمل.
2. يساعد على زيادة مستويات الرضا الوظيفي.
3. يساعد على تحفيز الأفراد نحو العمل توفلر(Toffler.2003)

أما عن دور الإدارة في بناء وتطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيمكن أن يتحقق ذلك من خلال( Rhoades, et.al, 2001; Green. 2003; Heffiner & Rentsch, 2001; Dastmalchian, Javidan, 1998; Roussenu & Sitkin, 1998; القويدر، 2007):

1. تحقيق العدالة وتعزيز القيم الإنسانية داخل المنظمات، كالتسامح، والنزاهة، والتحلي بأدب وأخلاقيات العمل، إن هذا من شأنه أن يزيد من مستويات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.
2. تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي.
3. تعزيز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتزويد العاملين بالمعلومات عن حيثيات العمل.
4. زيادة انغماس العاملين في المنظمة، والعمل على منحهم فرصة للاشتراك في اتخاذ القرارات.
5. بناء جسور الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
6. فهم سلوكيات الإنسان والتنبؤ فيها، وكيفية التأثر فيها، فإدارة الأفراد هي

أكثر من مجرد تسيير العاملين، واتخاذ القرارات ووضع حوافز, فالقيمة المضافة لأي فرد، تكمن في البحث عن أفضل السبل لتفجير طاقاته وإمكانياته نحو العطاء والانجاز.

ويشير دي وآخرون(Dee, et.al, 2006) أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في تطوير الالتزام التنظيمي منها:

1. عوامل شخصية وتتعلق بشخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل مسؤولية العمل وارتباطه النفسي بالمنظمة وتوقعاته عن العمل.
2. عوامل تنظيمية: وهي عوامل تتعلق بخبرات الفرد العلمية، كالاستقلالية، وتماسك أعضاء جماعة العمل والإشراف المباشر والتغذية الراجعة.
3. عوامل غير تنظيمية: وتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد العامل بعد قراره الأولي الالتحاق بالمنظمة، وعندما تكون الرواتب المتحققة من الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه الموظف في منظمته، فإن ذلك يعطيه تبريراً معقولاً لقراره الأول, أو عندما لا تكون هناك فرص عمل لاحقة من شأنها تغيير قراره الأول.

## 2. 2. 2 العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

لقد حاول كثير من الباحثين، وضع نماذج تبين العوامل التي تساعد في تكون الالتزام التنظيمي، وتوضح السلوك الذي قد يظهر نتيجة لهذا الالتزام. ومن هذه النماذج ما قدمه العوامله (Awamleh,1996) والذي بين فيه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه.

ولقد تعددت أبعاد الالتزام التنظيمي بسبب تعدد العناصر المكونة للمنظمات، وهذه الفئات تشمل ما يلي وكما حددها ريتشرز ( Reichers, 1958) والمشار له في (البوسعيدي، 2007)

أ. الموظفين التنفيذيين (Rank and file employees )

ب. العملاء والمستفيدين ( Clients / Customers)

ج. الإدارة العليا (Top Manager / owners)

د. المواطنين عموماً (Public at large)

ولكل فئة من هذه الفئات أهدافها الخاصة بها، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد، بالإضافة إلى وجود تكتلات يشكلها الأفراد داخل التنظيم لها اهتماماتها ومنافعها الخاصة بها.

وبسبب تعدد هذه الفئات والتكتلات في المنظمات، فإن لكل تكتل وفئة أهـدافاً وقيماً مختلفة تحاول تحقيقها، مما يؤدي إلى اختلاف ولاءات الأفراد والتكتلات لهذه القيم والأهداف، الأمر الذي أدى إلى تباين الباحثين فـي تحديـد أبعـاد الالتـزام التنظيمي.

فقد حـدد ستو وسالانيك (Salanick & Staw, 1977) والمـشار لهمـا فـي (العتيبي والسواط، 1997) بعدين للالتزام التنظيمي وهما:

1- الالتزام الإتجاهي ( Attitudinal Commitment) وهي مجموعة العمليات التي يتم من خلالها تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، مما يـؤدي إلى زيادة رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المنظمة.
2- الالتزام السلوكي ( Behavioral Commitment) وهي مجموعـة العمليـات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بالمنظمة كنتيجة لسلوكه السابق، فالجهـد الذي بذله، والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته في هذه المنظمة والبقاء فيها.

أما جونيور وبكاليس (Joiner & Bakalis, 2006) فقد ميزا بعـدين للالتـزام التنظيمي وهما:

1- الالتزام الأدبي (Moral Commitment) ويقصد بـه تبنـي الفـرد لقـيم وأهداف التنظيم، واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.
2- الالتزام المحسوب (Calculative Commitment) ويقصد به رغبة الفـرد بالاستمرار بالعمل في المنظمة، على الرغم من توفر فرصة أخرى للعمـل في منظمة أخرى بمزايا أفضل..

أما ماير وآخرون(Mayer, J.P, et.al, 2002) فقد ميزوا بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع متأثر بالعدالة التنظيمية وهي:

1- الالتزام العاطفي (Affective Commitment) ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله، مثل الاستقلالية، والأهمية، والكيان، وتنوع المهارات المطلوبة، والتغذية الراجعة من الإشراف، ويتأثر هذا الجانب بدرجة إحساس الموظف، بأن بيئة التنظيم التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبه شخصياً.

2- الالتزام الأخلاقي ( المعياري) (Normative Commitment) وهو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي مع إجراءات تنفيذ العمل، والأهم من ذلك المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم سياسات المنظمة العامة.

3- الالتزام المستمر ( Continuous Commitment) وتعتبر درجة انتماء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة، مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل، كالتقدم في السن وطول العمر الوظيفي في المنظمة.

**2. 2. 3 محددات الالتزام التنظيمي:**

لكي نفهم مبدأ الالتزام، يتحتم علينا أن ننظر أيضاً إلى الدوافع للالتزام لدى الأفراد العاملين، وهناك وسيلتان شائعتان لفهم هذه القواعد هما(البوسعيدي، 2007):

1- التكيف الناشئ عن الرهان الجانبي: تركز هذه الوسيلة على الاستثمارات المتراكمة التي يفقدها الفرد إذا ترك المؤسسة، وبمرور الوقت يصبح أكثر تكلفة، كونه يشعر بعدم قدرته على استبدال هذه الاستثمارات المفقودة، مما يعني أنه يقوم برهان جانبي، على حساب بعض جوانب شخصيته من أجل الاستمرار كعضو في المؤسسة.

2- التكيف بين أهداف المنظمة والفرد: حيث تركز هذه الوسيلة على مدى

تماشي الأهداف الشخصية للأفراد مع المؤسسة أو المنظمة، مما يعكس رغبة الفرد في الموافقة على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الوسيلة تصور الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لثلاثة عوامل، الموافقة على أهداف وقيم المنظمة، والاستعداد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، والرغبة في البقاء في المنظمة.

**وفيما يلي أهم محددات الالتزام التنظيمي:**

**1. الخصائص أو السمات الشخصية:**

وهي المتغيرات المرتبطة بالفرد، وقد تناولت العديد من الدراسات أثر الخصائص أو السمات الشخصية على الالتزام التنظيمي، ويؤكد (العوفي، 2005) أنه كلما تقدم الأفراد في العمر، كانوا أكثر واقعية وقناعة من ذي قبل، وقلت البدائل المتاحة أمامهم للانتقال إلى منظمات أخرى، كما تشير نتائج دراسة (الحراحشة، والبشابشة، 2006) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء والعمر ( كلما زاد عمر الموظف زاد التزامه)، وتوجد أدلة قوية من نتائج الدراسات السابقة كدراسة هاترب وآخرون(Hattrup, et.al, 2008) ويلمز( Yilmaz, 2008) تؤكد على أن الموظفين من كبار السن أكثر التزاماً من نظرائهم صغار السن، أي أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والعمر.

كذلك أكدت دراسة سيفات(Cevat, 2001) بأنه، عندما تزداد سنوات خدمة الفرد في المنظمة تكون فرصته أكبر في الحصول على بعض الامتيازات الوظيفية، والمكافآت المعنوية، وازدياد الاهتمام والتقدير الشخصي، كما يتفاعل الفرد اجتماعيا ويكون العديد من العلاقات الاجتماعية بزملائه بالمنظمة، وبذلك يزيد ارتباطه بالمنظمة ويزيد التزامه، كما تشير نتائج دراسة (البوسعيدي، 2007) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في التنظيم والالتزام التنظيمي.

وتشير نتائج دراسة فوتي وآخرون (Foote, 2005) أنه كلما أشبع الفرد حاجاته في المنظمة، زاد ارتباطه بها، لأنها المصدر الرئيس لإشباع حاجاته وذلك

من خلال الراتب الذي يتقاضاه، وأن الالتزام التنظيمي ينطوي على علاقة تبادليـة تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية.

**2. السياسات التنظيمية:**

السياسات التنظيمية تمثل عملية تأثير حركية، وترمي إلى تحقيق نتائج محـددة من خلال وسائل مختلفة، راندال وآخـرون(Randall et al., 1999)، أو هـي إدارة التأثير التي يسعى من خلالها الفرد تحقيق نتائج ليست مقيدة من قبل المنظمة، مايز وألن(Mayes and Allen, 1977)، أما (القريـوتي، 2001) فيـرى أن الـسياسات التنظيمية تعبر عن " التحسين المستمر في أداء الإدارة، من خلال إتبـاع الأسـاليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهـر، ودعـم القـرارات الإداريـة". والسياسات بصفة أساسية، تعبير صريح أو مضمون عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد، التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمـل التنظيمـي (الهواري، 1996).

وتؤدي السياسات التنظيمية إلى زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية ايزنبرغ وآخرون(Eisenberger, et al, 1997)، هذا إلى جانب أن شـعور العـاملين وإدراكهم بهذا الدعم، وتلك المساندة سيمدهم بمزيد من العنايـة والاهتمـام بتنميـة خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية، ويرى فيريـز وآخـرون ( Ferris et al, 1996) إن فهم السياسات التنظيمية يتم من خلال رؤيـة المـوظفين لبيئـة عملهـم وإدراكهم لبعض الممارسات التي يمكن وصفها بأنها سياسات تنظيميـة، حيـث أن التركيز على ما يراه ويدركه الموظف، يعد تحديداً واضحاً للنشاط السياسي التنظيمي داخل أروقـة العمـل، فـي حـين يـرى انـدرويز وكاكمـار ( Andrews and Kacmar,2001) أن السياسات التنظيمية ما هي إلا انعكاس لرؤية الأفراد تجاه مـا يحدث في بيئة عملهم، فالبعض يرى أن الممارسات التي تحدث في بيئة العمل هـي سياسات تنظيمية، والبعض الآخر يرى عكس ذلك، وهذا كله يعتمد علـى التفـسير الشخصي للفرد.

تُعد عملية وضع السياسات التنظيمية ذات أهمية بالغة للمنظمة مهما كانت

طبيعة العمل الذي تزاوله، وذلك للأسباب الآتية(الفوزان، 2006):

1. تساعد السياسات على ربط المنظمة بالظروف البيئية المتغيـرة، والتـي تؤثر عليها، حيث أن التغيرات السريعة التي تسود عالم اليـوم، تجعـل عملية وضع السياسات التنظيمية، هي الوسـيلة الفعالـة لمعرفـة هـذه المتغيرات، والاستفادة من الفرص التي تخدم أهـداف المنظمـة وتقليـل المخاطر التي تتعرض لها.
2. تُعد السياسات من الأمور الضرورية عنـد تفـويض الـسلطة، ويقـوم المفوض باستخدام السياسات التي تزود المفوض إليه بالإرشـادات لمـا يجب عمله.
3. تحدد السياسات التي سوف تأتي من خلال تحديد إطار عمل كل فرد، مما يؤدي إلى حالة من الانسجام والتنسيق بين الأفراد ورفع كفاءتهم.
4. يؤدي استخدام السياسات إلى زيادة ثقة المدير بنفسه، فيقل الشك والتردد، ما دام أنه يتصرف طبقاً للسياسات الموضوعية، كما إن للـسياسات دوراً في عملية التنمية الإدارية لكونها تنمي من يقومون بتطبيقهـا وتكـسبهم خبرات ومهارات جديدة.

### 3. المناخ التنظيمي:

تظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي، من خلال العلاقة القائمـة بينـه وبـين المتغيرات التنظيمية الأخرى، خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئـة التنظيميـة بشكل عام، والتي يحددها محوران أساسيان: الأول ويتمثـل فـي خـصائص الفـرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته، والثاني هـو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي/ ومن أهمها: الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصالات، ونظم إجراءات العمل، والنمط القيادي وأسـلوب اتخاذ القرارات، وطبيعة وظروف العمل، وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل، حيث إن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلالـه كافة المنظمات وتخـضع لتأثيراتها الاجتماعيـة، والثقافيـة، والاقتصاديـة، والـسياسيـة، والتكنولوجيـة،

والقانونية (السكران، 2004)

والمناخ التنظيمي له دوراً هاماً في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات، من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما إن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو عمل يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين (القطاونة، 2000).

أما (الدقس وعليان، 1991) فقد ركزا على أهمية المناخ التنظيمي بوصفه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، فضلاً عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية المجتمع من خلال العمل على تطوير أبعاده المختلفة.

ويمكن القول بأن العاملين يقومون بواجباتهم بشكل فعال في الجو المنتج الذي يمكنهم من التعبير عن أدائهم ومشاعرهم، ويصدر حكمه على قيمة الأفكار لا على مصدرها، حيث ينعكس الاحترام على تصرف المؤسسة المهني، ويكون الإحساس بالحياة سائداً في أجوائها، بينما يكون عمل الموظفين أقل كفاءة في الجو المغلق (البشايرة، 2003).

**4. النمط الإداري:**

تُعد الأنماط الإدارية عملية متكاملة، تسعى إلى خلق جو من العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف عن طريق تنفيذ الأعمال، من خلال أشخاص آخرين في أقل وقت ممكن، كما تتحمل مسؤولية توجيه الجهود البشرية لتحقيق الأهداف وفق أساليب معينة ومحددة وواضحة، فالإدارة تُعنى بالعناصر البشرية وترعى مصالحهم وتسعى لإشباع حاجاتهم ورغباتهم قدر الإمكان، كما وتشجعهم بشكل مستمر على التطور والتغيير الدائم، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة (الجعبري، 2004).

واستخدام النمط الإداري المناسب لا يمكن أن يتم دون إيمان مـن المـديرين بأهميته وفوائده، فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية المديرين ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف، ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحـدي، وفـي

ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطـرق التـي يمكـن الاستعانة بها، ومن بينها: مهارة حل المشكلات، واتخـاذ القـرارات، والتخطـيط، ومهارات بناء الفريق الناجح. وغيرها من المهارات الفنية، للتعامـل الفعـال مـع تحديات البيئة المتجددة باستمرار (الخالدي، 2002).

وتشكل أنماط الإدارة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة، على حد سواء، وفي العصر الحديث، مع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبح الوعي بالأنماط الإدارية أمراً لا غنى عنه، لترشيد سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم، وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة، نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (القريوتي، 2004).

**5. مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات:**

يصعب في العصر الحديث إدارة المؤسسات بطريقة فردية، لـذا لا بـد مـن التعاون وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، خاصة تلك التي تهتم بالعمـل، حيث تصبح عملية اتخاذ القرار نتيجة مجهودات مـشتركة مـن الآراء والأفكـار والاقتراحات، وعلى مستويات مختلفة، هذا فضلاً عن أن عنصر المشاركة هو مـن العوامل الأساسية المؤثرة فـي فاعليـة القرار الإداريـة، كما يعـد مـن الركائز الأساسيـة لتوفيـر الدافعية والحماس للأفـراد لتنفيـذ أعمالهم، وتوفـر منـاخ تنظيمي ملائم للعاملين، حيث العلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوس، وهذا يـسهم في زيادة رضا العاملين عن العمل ويرفع من معنوياتهم، مما ينمي مشاعر الالتزام والانتماء لديهم (الغزاوي، 2006).

وتعني عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، بأنها درجة تأثير العـاملين على قرارات العمل وكيفية تنفيذها فينتون وآخرون (Fenton, et.al , 2001)، حيـث حظي هذا الموضوع في العصر الحديث باهتمام بالغ، نتيجة للتحديات الكبيرة التـي تواجهها المنظمات، إذ تزايدت الأصوات الداعيـة إلـى المزيـد مـن المـشاركة للوصول إلى قرارات أفضل، كما أصبح ينظر إلى المشاركة على أساس أنها مسألة

أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى أضرار نفسية بالعاملين (حريم، 2004)، هذا فضلاً عن أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر عاملاً أساسياً في فاعلية ونجاح القرار الإداري, إذ أنها ضمانة لتوفير الاندفاع والحمـاس عند العاملين، لأنهم سيشعرون بأن هذا القرار نابع من مشاركتهم وليس مفروضـاً عليهم (الخطيب، 2006).

**6. الثقافة التنظيمية:**

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات، ولدى المديرين، لما لها من تأثيرٍ فعالٍ على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، ذلك أن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة والتي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة. فالمنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة، يمكنها تحسين جودة الخدمات التي تقدمها عامة، عن المنظمات التي تفتقر لوجود مثل هذه الثقافة، وعلى ذلك فالمنظمة تحتاج إلى أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات (الرخيمي، 2000).

ويبرز(الكبيسي، 1998) أهمية أخرى للثقافة التنظيمية من خلال دورها فـي وضع الإشارات الحمراء، التي لا تسمح للمنظمات بـالمرور خلالهـا، وإلا فإنهـا تقترف ذنباً، أو تتحمل خطيئة، إن لم تعرض نفـسها لمـسؤولية الوقـوع بـدائرة المحرمات، كما يضيف (جاد الرب، 1996) بعض العوامل التي قد تزيد من أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات، وهي أن الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمـة، تمد الموظفين برؤية واضحة، وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، ويـؤدي الإطار الثقافي المناسب في المنظمة إلى انخفاض معدل دوران العمـل، وسـرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا، وتنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية، عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة، وأن التغيرات في الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء، وأن الجودة تـساهم فـي وضوح رسالة المنظمة، والتي تعتبر مفتاحا رئيساً للكفاءة التنظيمية.

في حين يشير (المرسي وآخرون، 2002) إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية قد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة، ومنها:

قيام الثقافة بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها، وتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معاً بفعالية، وتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

ومن هنا يمكن القول، بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الالتزام التنظيمي وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل إرشاد سلوك الفرد والجماعة.

**2. 2. 4 العلاقة بين الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي**

تسعى المنظمات للاهتمام بمستقبلها الصحي في ظل عالم المخاطرة، والأمراض التنظيمية، وتحقيقاً لذلك تتوجه نحو الصحة المنظمية كمنهجية تعطي الفرصة لاستثمار كل طاقات الموارد البشرية في المنظمة، وكشف الغموض عن مسببات مشاكل الصحة المنظمية التي تؤثر على إنتاجية وأداء العاملين فيها، هيلتون (Hilton, 1997) والصحة المنظمية تعتمد بعمق على صحة العاملين في المنظمات ماك هيو (McHugh, 2001)، ومن أهم مؤشرات عدم صحة العاملين في المنظمات دوران العمل، الغياب، عدم المقدرة على الانجاز، كثرة الإجازات المرضية والتكاليف الصحية، وإذا نظر لذلك القارئ بعمق، يستطيع أن يستنتج، أن الصحة المنظمية وتوفر أبعادها في أي منظمة هي عامل هام لتحقيق التزام أفضل لدى العاملين، وتعزيزه، وبالتالي القضاء على الكثير من المشاكل الآنفة الذكر.

ويرى يلماز(Yilmaz, 2008) إن الهدف من التركيز على الصحة المنظمية، هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة، ولديها قدرة نحو تحقيق هدف المنظمة أو المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة، ولديها قدرات كثيرة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على مقارنة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها، بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، ويوفر الثقة، والأمان، والشعور بالرضا الوظيفي، والانتماء، والولاء الحقيقي للمنظمة.

ويشير تانغ وآخرون (Tang, et.al, 1999) أنه يمكن تعزيز وترسيخ إستراتيجية الصحة المنظمية لدى العاملين من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، مما يولد عندهم شعور بالالتزام والولاء للمنظمة، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة، تتملك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة، وتهيئ الظروف المساعدة التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتطلب أيضاً إستراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكلاً تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين.

ويتطلب تطوير الالتزام التنظيمي تعامل المنظمة بوضوح مع العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وخاصة العاملين الجدد في المنظمة، مع العمل على التعريف بهم والإعلان عن وجودهم، مع تزويدهم بلباس معين وشارة تبين عضويتهم للمنظمة، وممارسة سياسة الباب المفتوح مع الأفراد العاملين، وينبغي التعامل بوضوح مطلق، فيما يتعلق بسلوك الأفراد للمحافظة على سرية العمل، من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح الفرصة للعاملين في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المنظمة، فضلاً عن التوجه نحو إستراتيجية الالتزام التنظيمي في المنظمة، والذي يتم باستخدام المهارات الإنسانية، والتعامل وفق احترام الذات الذي له عوائد

اكبر بكثير من تكلفتها، مما يعود بالنفع على مهارات العاملين واتجاهاتهم لبذل جهد اكبر نحو العمل المتسم بالتحدي. (خضير، وآخرون، 1996).

كما يتطلب تحسين الالتزام التنظيمي أيضاً أن يبذل كل موظف ما لديه من جهد من أجل المنظمة، الأمر الذي يجعل المنظمة قائمة في إدارتها على جميع أفرادها، وليس على المديرين فقط، كما كان في الوضع التقليدي، وعلى هذا الأساس لم تعد المسؤولية شيئاً يمنحه المديرون للموظفين وإنما أصبحت حياة ووجود للمنظمة يشترك فيها الجميع، مما عمق ورسخ مفهوم العمل بروح الفريق الواحد، وجعل هذا الأسلوب في العمل الإداري حتمية لا خيار فيها، ويستدعي الأمر كما يؤكد الكورن (Allcorn, 1989) إيجاد وتطوير ثقافة إدارية تساند وتدعم الفريق وتنمي المسؤولية الجماعية.

ومما لا شك فيه أن توافر مجالات الصحة المنظمية لها تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي، إذ أن الالتزام التنظيمي، يسهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والإنسانية، إزاء وضعية ومكانة العضو في المنظمة، والتعرف على مدى رضاه عن منظمته بمختلف أبعادها، وبما ينعكس على بلورة القيم والثقافة التنظيمية، التي يتأسس عليها السلوك التنظيمي المستقبلي في المنظمة ( Sezgin, 2009).

وركز يلماز(Yilmaz, 2008)على الجانب السلوكي والتنظيمي لأهمية الصحة المنظمية من خلال قدرته على إيجاد بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي، وتفويض فعال للمهام، مع زيادة ودقة في الأداء، وتحسين مستوى القرارات وفعالية الاتصالات وتطوير المهارات.

لذلك فالعلاقة قد تكون وثيقة بين صحة الإدارة والثواب والعقاب، والاتصالات، وأسلوب حل المشاكل، وبين الالتزام التنظيمي، ولعل توافر الصحة المنظمية قد يكون سبباً في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال أبعاده(العاطفي والمستمر والمعياري) وهذا من شأنه أن يؤثر على مقدرة المنظمات في تحقيق الأهداف المنشودة.

**2. 3 الدراسات السابقة:**

يتبين من خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، عدم وجود دراسات، على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر الصحة المنظمية في الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية، كما يراها كلٌ من المديرين والمعلمين، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، لتحقيق أهدافها:

**أ. الدراسات العربية:**

أجرى (ريان، 2000) دراسة هدفت إلى التعرف على محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين والنتائج المترتبة عليه، وقد تم تحديد الالتزام التنظيمي للمرؤوس، كما يدركه رئيسه المباشر، على أنه التزام وجداني، والتزام مستمر، وذلك بناء على عينة عشوائية طبقية (350) مفردة من موظفي جامعة أسيوط، وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء وسلوك المواطنة التنظيمية لديه والمؤهل التعليمي، تعتبر من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي الوجداني للمرؤوس، بينما كان سلوك المواطنة التنظيمية وعامل السن من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي المستمر لدى المرؤوسين، و تبين من الدراسة أن حصول المرؤوس على بعض العوائد، ممثلة في المكافأة والترقية والمشاركة وغيرها، قد ارتبط ارتباطاً موجباً بمدى التزامه وجدانياً تجاه المنظمة، في الوقت الذي كان ارتباط معظم هذه العوائد بالالتزام المستمر سالباً.

أما دراسة (الحجار، 2004) فقد هدفت إلى تحديد أولويات إصلاح النظام المدرسي في ضوء مفهوم الصحة المنظمية في المدارس التابعة لوكالة الغوث بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على استبانة الصحة المنظمية ذات الأبعاد الخمسة (التماسك المؤسسي، والقيادة المتكاملة، وتوفير الموارد المساندة، وانتساب المعلم، والتأكيد على النواحي الأكاديمية)، وتم تطبيقها على عينة قدرها(30)مدرسة، تضمنت (30) مديراً و(520) معلماً، توصلت الدراسة إلى وجود اتجاه عام ايجابي 70% في تصورات المعلمين والمديرين للصحة المنظمية في مدارسهم، ووجود فروق ذات دلاله إحصائية

بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمية تعزى لمتغير الخبرة.

وفي دراسة قام بها (أبو شتال، 2005) حيث هدفت إلى التعرف على مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر وضغوط العمل، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد شملت عينة الدراسة جميع الأطباء في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة، وبلغ حجمها(422) مشاركاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. أن مستوى الصحة المنظمية لدى الأطباء في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة جاءت بدرجة متوسطة.
2. وجود علاقة سلبية بين أبعاد الصحة المنظمية ومصادر ضغوط العمل لدى الأطباء في المستشفيات الحكومية.
3. وجود أثر هام لأبعاد الصحة التنظيمية(وضوح الأهداف، الثقة، المعنويات، التكيف، تسخير المصادر، توازن السلطة، التماسك، ملائمة الاتصالات، الإبداعية، حل المشكلات، الاستقلالية) في مصادر ضغوط العمل.

وأجرى (الحجار، 2006) دراسة هدفت إلى تفحص مستوى الصحة المنظمية في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة كما يرها كل من المديرين والمعلمين، وتم تطبيق الاستبانة على عينة قدرها (30) مدرسة، تضمنت (30) مديراً، و(520) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاه عام إيجابي في تصورات المدريين والمعلمين نحو الصحة المنظمية في مدارسهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المديرين والمعلمين نحو الصحة المنظمية ولصالح المديرين، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المديرين والمعلمين نحو الصحة المنظمية تعزى لمتغير الخبرة.

وأجرى كل من (الحراحشة والبشابشة، 2006) دراسة هدفت إلى تحليل أثر حاجات الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، على مستوى التزامهم التنظيمي باستخدام نظرية ماكللاند في الحاجات (حاجة الإنجاز، حاجة القوة وحاجة الانتماء) وتكون مجتمع الدراسة من (1314) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (345) موظفاً، وخلصت إلى النتائج الآتية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير

المستقل "حاجات العاملين على المتغيرات التابعة منفردة ": الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام الأخلاقي للأجهزة الحكومية قيد البحث.

أجرى كل من (العواد والهران، 2006) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، والعوامل المؤثرة فيها، وإلى التعرف على المتغيرات التنظيمية(الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، والعدالة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي، وإلى التعرف على تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنسية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، والعمر) على مستوى الالتزام التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من (2506) عضو هيئة تدريس، وتكونت عينة الدراسة من (551) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود كان متوسطاً.
2. أن هنالك أثر للمتغيرات التنظيمية (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، والعدالة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي.
3. أن هنالك أثر للمتغيرات الديموغرافية (الجنسية، ونوع الكلية) على الالتزام التنظيمي.

وأجرى (القويدر، 2007) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة المشاركة في عملية اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات(الكرك، القصر، المزار الجنوبي، الأغوار الجنوبية) والبالغ عددهم(250) مديرا ومديرة، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لديهم كان مرتفعاً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل والرقابة والمتابعة ) في مستوى الالتزام التنظيمي.

أجرى (ندى، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الصحة المنظمية في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من

المدرسين في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية في فلسطين وعددهم (712) معلماً ومعلمة، اختيرت منهم عينة عشوائية مكونة من (139) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن أعلى المتوسطات كانت في مجال القيادة الإدارية وأساليبها، تلاها التماسك المؤسسي، ثم تأكيد النواحي الأكاديمية ونوعية المعلمين، ثم توفير الموارد المساندة، فالشخصية والاعتبارية، وكانت أدنى المتوسطات في مجال الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، كما تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في معدلات استجابات المعلمين تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، ومستوى المدرسة.

**ب. الدراسات الأجنبية:**

أجرى باتل (Patel, 1998) دراسة هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين الصحة المنظمية والالتزام المنظمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على أداتين، احدهما لقياس الصحة المنظمية والأخرى لقياس الالتزام المنظمي على (100) موظف في المؤسسات الصناعية الخاصة في مدينة راجكوت(Rajkot) بالهند، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ايجابي ذو دلالة بين الصحة المنظمية والالتزام المنظمي للعاملين، بالإضافة إلى أن العاملين المهرة كانوا يرون وجود مستوى عالي من الصحة المنظمية في مؤسساتهم، وقد حصلوا على مستوى عالي من الالتزام أكثر من العمال الآخرين في نفس الوقت.

وأجرى توسي كوك تونغ وين شينغ ( Tusi Kwok Tung and Yin Cheong, 1999) دراسة هدفت إلى اكتشاف العلاقة المحتملة بين الصحة المنظمية المدرسية والالتزام عند المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق استبانتين وزعت على (20) مدرسة ابتدائية تتضمن (423) معلماً في هونغ كونغ، وبينت النتائج أن هنالك ثلاثة عوامل للصحة المنظمية المدرسية (الروح المعنوية، والاعتبارية، والتماسك المؤسس) ارتبطت بالتزام المعلمين في المدرسة عبر التفاعل بين السمات الشخصية للمعلمين مثل الموقع الوظيفي، والحالة الاجتماعية، والخبرة)، ودعمت الدراسة القول بأن العلاقة بين الصحة المنظمية والتزام المعلمين ترتبط بسمات المعلمين، وأن مثل هذه العلاقة المساهمة في تحسين وتطوير المدرسة.

واجرى جاورسكي (Jaworowski, 2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الصحة المنظمية والأمان في المدرسة الأساسية وعلاقته بالتحصيل عند الطلبة، كما يرها المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على معايير فرجينيا (Virginia) في الولايات المتحدة الأمريكية لاختبار التعلم في اللغة الانجليزية والرياضيات في الصف الخامس، وكذلك اعتمدت الدراسة على أداة لقياس الصحة المنظمية (OHI) للمدارس الأساسية في (24) مدرسة أساسية في فرجينيا، بالإضافة إلى استخدام أداة مسح أمان المدرسة (S.S.S) كما يرها المعلمين وكان حجم عينة الدراسة (368) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى العلاقة الايجابية القوية بين الصحة المنظمية والأمان المدرسي والتحصيل عند الطلبة، وعن طريق تحليل أبعاد الصحة المنظمية بينت الدراسة أن هناك تأثيراً لبعد الاهتمام بالشؤون الأكاديمية في تحصيل الطلبة.

وهدفت دراسة أكبابا (Akbaba , 2003) إلى تحديد آراء المعلمين والمدراء المرتبطة بالصحة المنظمية لمدارسهم في بولو بتركيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير استبانة مكونة من (53) فقرة موزعة على (5) مجالات هي: القيادة المنظمية، التماسك المؤسسي، التعامل مع البيئة، الهوية المنظمية، والناتج المنظمي، وتم تطبيق تلك الاستبانة على (810) معلماً ومديراً، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين والمدراء المرتبطة بالصحة المنظمية وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين والمدراء المرتبطة بالقيادة المنظمية والتفاعل الداخلي والخارجي والتماسك المؤسسي، والنواتج المنظمية لصالح آراء المدراء، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين والمدراء المرتبطة بالهوية المنظمية والخبرة.

وقامت ريشاردسون(Richardson, 2005) بدراسة هدفت إلى: دراسة العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية الحكومية في نيويورك، وشملت الدراسة (529) معلماً. تم استخدام ثلاثة مجالات لتصورات العاملين حول المشاركة (المشاركة الفعلية، الرغبة في المشاركة، ومعارضة المشاركة) بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين

مستويات الالتزام التنظيمي ومتغيرا مستوى المشاركة الفعلية، ومستوى الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرار.

وأجرى جونيور وبكاليس (Joiner & Bakalis, 2006) دراسة هدفت إلى التحري عن السوابق للالتزام التنظيمي بين الأكاديميين غير المنتظمين بالعمل، والذين يعملون في قطاع التعليم من الدرجة الثالثة في أستراليا، وتكونت عينة الدراسة من (134) مبحوثاً، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الخصائص الشخصية مثل (النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، ومسؤوليات الأسرة، والتعليم)، والخصائص المتعلقة بالعمل مثل (دعم المشرف، ودعم مساعد العامل، وإيضاح المهمة، وتوفير الموارد)، وخصائص العمل نفسه مثل (العمل المتواصل، والعمل الثاني، والعمل بعد الدراسة) جميعها تؤثر على الالتزام التنظيمي.

وأجرى كوركماز (Korkmaz, 2006) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الصحة المنظمية في المدرسة الابتدائية والنظرة إلى مكانتها، وتكونت عينة الدراسة من (223) معلماً في المدارس الثانوية في تركيا، ولجمع البيانات استخدمت استبانة لفحص الصحة المنظمية، وعند استخراج النتائج، ظهر من الدراسة أن هناك نقصاً كبيراً في فهم المعلمين للعلاقة الايجابية بين الصحة المنظمية والنظرة إلى مكانتها، وبينت أن العلاقة بين الصحة المنظمية والنظرة إلى مكانتها قوية، وأظهرت أن القيادة الجماعية ذات الاهتمام بالصحة المنظمية واستخدام التكنولوجيا تؤدي إلى قوة المدرسة.

وأجرى تشان (Chan, 2006)، دراسة هدفت لفهم كيف أن الهوية والالتزام يمكن أن يستمرا بين الأعضاء بدوام التطوير في المؤسسة، حيث أن الأداء العالي هو مقياس النجاح الذي يدل على أهمية العنصر البشري، وأيضاً تبحث هذه الدراسة في هوية الأعضاء والتزامهم في مهمة التطوير التنظيمي، وتم اختيار أعضاء مؤسسة (أمانة اختيار الماليزية) (AIM) وتم إجراء المقابلة مع (289) مبحوثاً، لأجل تحليل الخصائص والسمات التي جعلت هذه المؤسسة متميزة، وقد دلت النتائج أن هذه الدراسة كشفت الرؤية الثاقبة لأعضاء هذه المؤسسة، والتزامهم بتطوير العنصر البشري في المؤسسة، بحيث أن الالتزام ارتبط مع نجاحهم والذي أدى

بالتالي إلى نجاح المؤسسة.

أما دراسة كاثريني وريتشارد وفيليب( Katherine, Catherine, Richard, Philip, 2007) فقد هدفت إلى التعرف على العوامل التي تتنبأ بمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية في واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث شملت الدراسة(37) مدرسة وتكونت عينة الدراسة من(1395) معلماً، وتوصلات الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:أن نمط القيادة ومستوى الالتزام هي أكثر المحددات التي تتنبأ بالصحة التنظيمية، وأن هنالك فروق بين النوع الاجتماعي والمحددات التنظيمية، ولصالح الذكور.

وأجرى كوركماز (Korkmaz, 2007) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الأنماط القيادية على الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة أنقره بتركيا، وتكونت عينة الدراسة من (635) معلماً من(875) معلماً، وتوصلات الدراسة إلى أن هنالك أثر لنمط القيادة على الصحة التنظيمية، وأن النمط القيادي المشارك هو أكثر أنماط القيادة تأثيراً في الصحة التنظيمية، حيث فسر ما مقداره (63.7%) من التباين في مستوى الصحة التنظيمية.

وأجرى زاهد واسكارين وبهرانجي ونادري ( Zahed. Askarian. Behrangi &. Naderi, 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الصحة التنظيمية كما يرها المعلمين في محافظة أردبيل في إيران، وشملت الدراسة (359) مدرسة في (19) منطقة تعليمية وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً، وتوصلات هذه الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية كما يرها المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في مستوى الصحة التنظيمية هي الروح المعنوية، ونمط القيادة، وفاعلية الاتصال الإداري.

أما دراسة زاهد واسكارين وبهرانجي ونادري ( Zahed. Askarian. Behrangi &. Naderi, 2008) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي كما يرها المعلمين في محافظة أردبيل في إيران، وشملت الدراسة (359) مدرسة في (19) منطقة تعليمية وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وأن

الالتزام المادي جاء بنسبة(37%) والالتزام العاطفي جاء بنسبة(37%)، والالتـزام الأخلاقي جاء بنسبة(3%).

وأجرى يلمز (Yilmaz, 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستويات الرضا لدى مديري المدارس في تركيا، وتكونت عينـة الدراسة من (548) مديراً، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، وأن هنالك ارتباط ايجابي بـين مـستوى الالتزام التنظيمي والرضا، وأن هنالك ارتباط سلبي بين مستوى الالتزام التنظيمـي والرضا المرتبط بالمعطيات المادية.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، تبين أن الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة والهامة في الميدان التربوي.

فقد ركزت بعض الدراسات كدراسـة(الحجـار، 2004)، و(نـدى، 2008)، ودراسة زاهد وآخرون (Zahed. Askarian. Behrangi &. Naderi, 2008)، ودراسة جاورسكي (Jaworowski, 2003)، ودراسة أكبابـا (Akbaba, 2003) علـى واقـع ومستوي الصحة المنظمية ومدى توفر أبعادها.

بينما تناولت بعض الدراسات أبعاد الصحة المنظمية والعوامـل التـي تتنبـأ بمـستوى الـصحة المنظميـة كدراسـة (أبـو شـتال، 2005)، وكـاثريني وآخرون(Katherine, Catherine, Richard, Philip, 2007). وبينت دراسة كوركماز (Korkmaz, 2007) أثر الأنماط القيادية على الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية.

وتطرقت بعض الدراسات إلى مستوى الالتزام التنظيمي ومدى تـوفر أبعـاده كدراسة (الحراحشة، البشابشة، 2006)، ودراسـة (العـواد، والهـران، 2006)، ودراسة زاهد وآخرون( Zahed. Askarian. Behrangi &. Naderi, 2008 ) ودراسة يلمز (Yilmaz, 2008).

وهدفت دراسة جونيور وبكاليس (Joiner & Bakalis, 2006) التحـري عـن السوابق للالتزام التنظيمي بين الأكاديميين غير المنتظمين بالعمل، والذين يعملون في قطاع التعليم من الدرجة الثالثة، وركزت دراسة (ريان، 2000) إلى التعرف علـى

محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين والنتائج المترتبة عليه.

وقد ركزت بعض الدراسات علي العلاقة بين الـصحة المنظميـة وبعـض الجوانب الإدارية الأخرى، بينما ركزت بعض الدراسات على الالتـزام التنظيمـي وعلاقته في المجالات الإدارية الأخرى كدراسة (القويدر، 2007) التي هدفت إلـى التعرف على علاقة المشاركة في عملية اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات(الكرك، القصر، المـزار الجنـوبي، الأغوار الجنوبية)، ودراسة كوركماز (Korkmaz, 2006)التي ركزت على معرفـة العلاقة بين الصحة المنظمية في المدرسة الابتدائية والنظرة إلى مكانتها، في حـين ركزت ريشاردسون(Richardson, 2005) على دراسة العلاقة بين مستوى الالتـزام التنظيمي ومستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فـي المـدارس الابتدائيـة الحكومية في نيويورك، وتطرقت دراسة تشان (Chan, 2006)، إلى فهـم كيـف أن الهوية والالتزام يمكن أن يستمرا بين الأعضاء بدوام التطوير في المؤسسة، في حين هدفت دراسة توسي كوك تونغ ويـن شـينغ( Tusi Kwok Tung and Yin Cheong, 1999) إلى اكتشاف العلاقة المحتملة بين الصحة المنظمية المدرسية والالتـزام عنـد المعلمين وهدفت دراسة باتل (Patel, 1998) إلى اكتشاف العلاقـة بـين الـصحة المنظمية والالتزام المنظمي.

يتضح من العرض السابق للدراسات، أن الدراسة استفادت منها في الجوانب التالية:

1- تحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي.
2- تحديد مصطلحات الدراسة.
3- بناء أداة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلـى الأدوات التـي اسـتخدمتها الدراسات التي تناولت الصحة المنظمية، والالتـزام التنظيمـي لبنـاء أداة الدراسة.
4- مناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولـت الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي، لبيان أوجه الاتفاق والاخـتلاف مـع

الدراسات السابقة.

واتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عدة جوانب، أهمها:

1- تناولها لمتغيرين مهمين في الميدان التربوي، ألا وهما: الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي.

2-اختيار عيناتها من المديرين والمعلمين، ويعدان الدعامة الأساسية للنظام التعليمي.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. بينت الدراسة الحالية اثر الصحة المنظمية في الالتزام التنظيمي.
2. بينت العلاقة بين الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي.
3. قامت الدراسة الحالية بتحديد درجة تطبيق برامج الصحة المنظمية في منطقة جغرافية، ومجتمع دراسة لم يسبق أن تم تناوله بالبحث، وهو المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية كما يرها كل من المديرين والمعلمين.
4. يتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات تساعد القائمين على القطاع التربوي حول تحديد أثر الصحة المنظمية في الالتزام التنظيمي.

وعلى الرغم من الجهود التي بذلت، ولا زالت تبذل، إلا أن الدراسات السابقة – حسب علم الباحث المتواضع – لم تهتم بتناول الصحة المنظمية من خلال عدد من المجالات وهي(وضوح الأهداف، والثقة، والاستقلالية، والتماسك المؤسسي، والمعنويات، والتغيير، والإبداعية، وتوفير الموارد) وأثرها في الالتزام التنظيمي ومجالاته (الالتزام العاطفي، الالتزام المادي، الالتزام الأخلاقي)، وفي تقدير الباحث: أن الدراسة الحالية تسد النقص الملحوظ في هذا الميدان بالذات ؛ الأمر الذي يؤكد على أهميتها البحثية محلياً.

## الفصل الثالث
## المنهجية والتصميم

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، من حيث وصف خصائص عينة الدراسة وإجراءاتها، وأداة الدراسة، وأسلوب معالجة البيانات، وفيما يلي وصف لمفردات التصميم والمنهجية:

### 3. 1 منهجية الدراسة

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسحاً مكتبياً بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة على أسئلة الدراسة.

### 3. 2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي 2009/2008، حيث بلغ مجتمع الدراسة للمديرين (90) مديرا ومديرة منهم (44) مديرةً، و(46) مديراً، وبالنسبة لمجتمع المعلمين عددهم(1200) معلماً ومعلمةً، منهم (550) معلمةً، و(650) معلماً، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري النوع الاجتماعي والوظيفة.

**جدول(1)**

**توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري النوع الاجتماعي والوظيفة**

| النوع الاجتماعي | الوظيفة | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| ذكر | معلم | 650 | %54.2 |
| | مدير | 46 | %51.1 |
| أنثى | معلمه | 550 | %45.8 |
| | مديرة | 44 | %48.9 |

### 3. 3 عينة الدراسة

كانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه، بالنسبة لمديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة خيبر وعددهم(90)، وتم توزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة، استرجع منها(77) مديراً لتشكل ما نسبته (85.56%) من مجتمع الدراسة الكلي، أما بالنسبة للمعلمين فقد تم سحب عينة طبقية عشوائية حسب النوع الاجتماعي بنسبة (10%) من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية، وبذلك يكون حجم عينة المعلمين (120) معلماً ومعلمةً، وتم توزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة، استرجع منها(110) معلماً، وتم استبعاد (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (106) لتشكل ما نسبته (8.33%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته(88.3%) من عينة الدراسة.

**جدول(2)**

**توزيع أفراد عينة الدراسة(المديرين) حسب مستويات متغيراتها**

| النوع الاجتماعي | الوظيفة | الخبرة | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 سنوات فأقل | من5– 10 سنوات | 10 سنوات فأكثر | |
| ذكر | مدير | 9 | 21 | 10 | 40 |
| أنثى | مديرة | 7 | 14 | 16 | 37 |
| المجموع | | 16 | 35 | 26 | 77 |

**جدول(3)**

**توزيع أفراد عينة الدراسة(المعلمين ) حسب مستويات متغيراتها**

| النــوع الاجتماعي | الوظيفة | الخبرة | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 سنوات فأقل | من5– 10 سنوات | 10 سنوات فأكثر | |
| ذكر | معلم | 11 | 31 | 15 | 57 |
| أنثى | معلمة | 18 | 14 | 17 | 49 |
| المجموع | | 29 | 45 | 32 | 106 |

### 3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانه مكونة من (60) فقرة لقياس أثر الصحة المنظمية في الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية، كما يراها كل من المديرين والمعلمين، وذلك بالرجوع للأدب التربوي، والاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة (ندى، 2008)، ودراسة (أبو شتال، 2005) ودراسة كوركماز( Korkmaz, 2006)، ودراسة (Meyer And, Allen, 1996)، ودراسة (الحراحشة، والبشابشه، 2006) و تكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي:

**الجزء الأول:** يشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهى (النوع الاجتماعي, والخبرة، والوظيفة)

**الجزء الثاني**: استبانه قياس درجة الصحة المنظمية وتم الاعتماد في تطوير هذا الجزء على مجموعة من الاستبانات التي صممها كل من (ندى، 2008؛ أبو شتال، 2005؛ Korkmaz, 2006)

**الجزء الثالث**: استبانة قياس درجة الالتزام التنظيمي وتم الاعتماد في تطوير هذا الجزء، كمصطلح مركب الأبعاد، كما أشار إليه (Meyer And Allen, 1996)، حيث تضمن هذا المتغير الأبعاد الأساسية الثلاثة التي استقت صياغة فقراتها دراسة (الحراحشة، والبشابشه، 2006) وهي: (الالتزام العاطفي، الالتزام المادي، الالتزام الأخلاقي).

وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من(5-1)، بحيث يدل الرقم (1) على(لا تنطبق إطلاقاً) والرقم (2) على (تنطبق نادراً) والرقم (3) على (تنطبق أحياناً) والرقم (4) على (تنطبق غالباً) والرقم (5) على (تنطبق دائماً).

وتم اعتماد المعيار التالي: $\frac{\text{الحد الأعلى – الحد الأدنى}}{\text{ن}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.67-5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين(2.34-3.66) فإن مستوى التصورات متوسط وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من(2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

### 3. 5 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقة صدق المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة التربوية المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية، ومشرفين تربويين، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة.

وطلب من المحكمين تنقيح ومراجعة فقرات الاستبانة، من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه (80%) من المحكمين، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب البيئة التربوية، حيث كانت عدد فقرات الاستبانة(62) فقرة، حيث تم حذف مجال حل المشكلات، واستبدال التكيف بالتغيير وتم حذف فقرتين، لتصبح أداة الدراسة في صورتها النهائية بعد تحكيمها(60) فقرة، كما هي مبينة في الملحق (ب).

### 3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بالنسبة للمديرين وعددهم (9) مدراء، ومن مجتمع الدراسة وخارج العينة بالنسبة للمعلمين وعددهم ( 16)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4) الآتي:

**جدول(4)**

**قيم معاملات كرنباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة**

| رقم الفقرة في الاستبانة | اسم المتغير والمجال | معامل الثبات ( كرونباخ ألفا) |
|---|---|---|
| **الكلي** | **الصحة المنظمية** | 0.90 |
| 1-5 | وضوح الأهداف | 0.88 |
| 6-10 | الثقة | 0.89 |
| 11-14 | الاستقلالية | 0.87 |
| 15-19 | التماسك المؤسسي | 0.90 |
| 20-23 | المعنويات | 0.85 |
| 24-27 | التغيير | 0.84 |
| 28-31 | الإبداعية | 0.82 |
| 32-38 | توفير الموارد | 0.86 |
| **الكلي** | **الالتزام التنظيمي** | 0.91 |
| 39-45 | الالتزام العاطفي | 0.90 |
| 46-53 | الالتزام المادي | 0.89 |
| 54-60 | الالتزام الأخلاقي | 0.86 |
| **الكلي** | **الأستبانة ككل** | 0.91 |

ويتبين من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات ومجالات الدراسة مرتفعة، وهي معاملات ثبات مقبولة بحثيا لإجراء الدراسة.

### 3. 7 متغيرات الدراسة

**أ- المتغيرات الديموغرافية وهي:**

**1. النوع الاجتماعي:** وله فئتان:

1. ذكر 2.أنثى

**2. الوظيفة:** ولها مستويان:

1. مدير 2. معلم.

**3. الخبرة العملية:** ولها ثلاثة مستويات:

1. أقل من (5) سنوات 2. من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

3. (10) سنوات فأكثر

**ب- المتغير المستقل: (الصحة المنظمية):** ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية:(التماسك المؤسسي، والإبداعية، والاستقلالية، ووضوح الأهداف، والمعنويات، والتغيير، والثقة، وتوفير الموارد)

**جـ- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي:** ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية: (الالتزام العاطفي، والالتزام المادي، والالتزام الأخلاقي).

### 3. 8 المعالجة الإحصائية:

**السؤال الأول والثاني**: تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي( Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

**السؤال الثالث والرابع**: تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد، واختبار شافيه للمتغيرات الدالة إحصائياً.

**السؤال الخامس**: تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون) ( Pearson Correlations)، لاختبار العلاقات الارتباطية بين الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي.

# الفصل الرابع

# عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لجميع مجالات الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد.

## 4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

**السؤال الأول: ما درجة الصحة المنظمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يرها كل من المديرين والمعلمين؟**

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة والجدول (5) يبين نتائج ذلك.

**الجدول (5)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الصحة المنظمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يرها كل من المديرين والمعلمين**

| المجال | مدير | | | | معلم | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
| وضوح الأهداف | 3.98 | 0.56 | 2 | مرتفع | 3.50 | 0.60 | 6 | متوسط |
| الثقة | 4.37 | 0.52 | 1 | مرتفع | 4.16 | 0.55 | 1 | مرتفع |
| الاستقلالية | 3.75 | 0.57 | 7 | مرتفع | 3.71 | 0.59 | 4 | مرتفع |
| التماسك المؤسسي | 3.97 | 0.55 | 3 | مرتفع | 3.76 | 0.59 | 3 | مرتفع |
| المعنويات | 3.95 | 0.57 | 4 | مرتفع | 4.00 | 0.54 | 2 | مرتفع |
| التغيير | 3.81 | 0.55 | 5 | مرتفع | 3.54 | 0.63 | 5 | متوسط |
| الإبداعية | 3.77 | 0.59 | 6 | مرتفع | 3.38 | 0.69 | 7 | متوسط |
| توفير الموارد | 3.01 | 0.65 | 8 | متوسط | 2.79 | 0.74 | 8 | متوسط |
| المتوسط الكلي | 3.83 | 0.51 | - | مرتفع | 3.61 | 0.59 | - | متوسط |

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط العام لواقع الصحة المنظمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر من وجهة نظرهم كان مرتفعاً حيث بلغ(3.83) وانحراف معياري(0.51)، وجاء ترتيب المجالات كما يرها المديرين على النحو

التالي: احتل مجال الثقة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.37) وانحراف معياري(0.52)، يلي ذلك مجال وضوح الأهداف بمتوسط حسابي بلغ(3.98) وانحراف معياري(0.56)، وجاء مجال التماسك المؤسسي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(3.97) وانحراف معياري(0.55)، في حين جاء مجال المعنويات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ(3.95) وانحراف معياري(0.57)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال توفير الموارد بمتوسط حسابي بلغ(3.01) وانحراف معياري(0.65).

ويبين الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لمستوى الصحة المنظمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يرها المعلمين، كان متوسطاً حيث بلغ(3.61) وانحراف معياري(0.59)، وجاء ترتيب المجالات كما يرها المعلمين على النحو التالي: احتل مجال الثقة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.16) وانحراف معياري(0.55)، يلي ذلك مجال المعنويات بمتوسط حسابي بلغ(4.00) وانحراف معياري(0.54)، وجاء مجال التماسك المؤسسي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(3.76) وانحراف معياري(0.59)، في حين جاء مجال الاستقلالية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ(3.71) وانحراف معياري(0.59)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال توفير الموارد بمتوسط حسابي بلغ(2.79) وانحراف معياري(0.74).

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل فقرة من فقرات واقع الصحة المنظمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يراها كل من المديرين والمعلمين وهي كما يلي:

## أولاً: مجال وضوح الأهداف

**جدول(6)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضوح الأهداف لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يرها كل من المديرين والمعلمين**

| رقم الفقرة | الفقرة | مدير المتوسط الحسابي | مدير الانحراف المعياري | مدير الدرجة | معلم المتوسط الحسابي | معلم الانحراف المعياري | معلم الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | تعمل مدرستي على تحديد أهدافها المستقبلية | 3.94 | 0.93 | مرتفع | 3.39 | 0.99 | متوسط |
| .2 | يساعدني وضوح أهداف المدرسة على بذل قصارى جهدي لتحقيقها. | 3.96 | 0.99 | مرتفع | 3.60 | 0.97 | متوسط |
| .3 | أستطيع أن أتصور حالة المدرسة في المستقبل. | 3.88 | 0.95 | مرتفع | 3.35 | 1.03 | متوسط |
| .4 | أعطي الأولوية لتحقيق أهداف المدرسة التي أعمل بها أثناء تنفيذ العمل | 4.26 | 0.97 | مرتفع | 3.77 | 0.94 | مرتفع |
| .5 | يستطيع كل فرد يعمل في المدرسة الإطلاع على الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها | 3.78 | 0.98 | مرتفع | 3.40 | 0.99 | متوسط |
| | مجال وضوح الأهداف | 3.98 | 0.56 | مرتفع | 3.50 | 0.60 | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لفقرات مجال وضوح الأهداف كما يرها المديرين بلغ(3.98) وانحراف معياري(0.56)، مما يبين على أن مجال وضوح الأهداف يلقى اهتماماً مرتفعاً، وقد احتلّت الفقرة رقم(4) (أعطي الأولوية لتحقيق أهداف المدرسة التي أعمل بها أثناء تنفيذ العمل) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.26)، في حين جاءت الفقرة رقم(5) (يطلع كل فرد يعمل في المدرسة على الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.78).

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لفقرات مجال وضوح الأهداف كما يرها المعلمين بلغ(3.50) وانحراف معياري(0.60)، مما يبين على أن مجال وضوح الأهداف يلقى اهتماماً متوسطاً، وقد احتلّت الفقرة رقم(4) (أعطي الأولوية لتحقيق أهداف المدرسة التي أعمل بها أثناء تنفيذ العمل) المرتبة الأولـى بمتوسط

حسابـي بلغ (3.77)، في حين جاءت الفقرة رقم(5) (أستطيع أن أتصور حالة المدرسة في المستقبل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.35).

**ثانياً: مجال الثقة:**

**جدول(7)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يرها كل من المديرين والمعلمين**

| رقم الفقرة | الفقرة | مدير<br>المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | معلم<br>المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .6 | أثق بقدراتي في القيام بالعمل الموكل إلي دون رقابة. | 4.32 | 0.71 | مرتفع | 3.91 | 0.96 | مرتفع |
| .7 | أشعر بثقة عالية عندما أنجز عملاً جديداً. | 4.52 | 0.75 | مرتفع | 4.43 | 0.78 | مرتفع |
| .8 | ينظر إلي بثقة واحترام عندما أقدم فكرة جديدة للعمل. | 4.35 | 0.84 | مرتفع | 4.18 | 0.88 | مرتفع |
| .9 | أشعر بأنني أقوم بأداء عملي الموكل إلي بدقة. | 4.34 | 0.81 | مرتفع | 4.19 | 0.86 | مرتفع |
| .10 | أثق في قدرتي على تحقيق الأهداف المنشودة. | 4.33 | 0.79 | مرتفع | 4.11 | 0.96 | مرتفع |
| | مجال الثقة | 4.37 | 0.52 | مرتفع | 4.16 | 0.55 | مرتفع |

يتبين من الجدول(7) أن المتوسط العام لفقرات مجال الثقة كما يرها المديرين بلغ(4.37) وانحراف معياري(0.52)، مما يبين على أن مجال الثقة تلقى اهتماماً مرتفعاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(7) (أشعر بثقة عالية بالنفس عندما أنجز عملاً جديداً) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.52)، في حين جاءت الفقرة رقم(6) (يثق مديري بقدراتي في القيام بالعمل الموكل إلي دون رقابة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (4.32).

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط العام لفقرات مجال الثقة كما يرها المعلمين بلغ(4.16) وانحراف معياري(0.55)، مما يبين على أن مجال الثقة يلقى اهتماماً مرتفعاً، وقد احتلّت الفقرة رقم(7) (أشعر بثقة عالية بالنفس عندما أنجز عملاً جديداً) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.43)، في حين جاءت الفقرة رقم(6) (يثق

مديري بقدراتي في القيام بالعمل الموكل إلي دون رقابة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.91).

**ثالثاً: مجال الاستقلالية:**

**جدول(8)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستقلالية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يرها كل من المديرين والمعلمين**

| رقم الفقرة | الفقرة | مدير المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | معلم المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11. | اشعر بدرجة عالية من الاستقلالية في اختيار أسلوب أداء العمل الملائم لي. | 4.06 | 0.90 | مرتفع | 4.05 | 0.86 | مرتفع |
| 12. | يشعر العاملون في المدرسة بحرية في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم. | 3.48 | 1.01 | متوسط | 3.36 | 1.04 | متوسط |
| 13. | أعبر عن أفكاري بحرية حتى لو تعارضت مع أفكار الاخرين. | 3.81 | 0.93 | مرتفع | 3.74 | 0.94 | مرتفع |
| 14. | أقوم بحل المشاكل التي تواجهني في العمل دون الرجوع إلى مديري. | 3.65 | 0.96 | مرتفع | 3.68 | 0.97 | مرتفع |
| | مجال الاستقلالية | 3.75 | 0.57 | مرتفع | 3.71 | 0.59 | مرتفع |

يتبين من الجدول(8) أن المتوسط العام لفقرات مجال الاستقلالية كما يرها المديرين بلغ(3.75) وانحراف معياري(0.57)، مما يبين على أن مجال الاستقلالية يلقى اهتماماً مرتفعاً، وقد احتلّت الفقرة رقم(11) (أشعر بدرجة عالية من الاستقلالية في اختيار أسلوب أداء العمل الملائم لي) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.06)، في حين جاءت الفقرة رقم(12) (يشعر العاملون في المدرسة بحرية في اتخاذ القرارات الإدارية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبدرجة متوسطة.

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط العام لفقرات مجال الاستقلالية كما يرها المعلمين بلغ(3.71) وانحراف معياري(0.59)، مما يبين على أن مجال الاستقلالية يلقى اهتماماً مرتفعاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(11) (أشعر بدرجة عالية من الاستقلالية في اختيار أسلوب أداء العمل الملائم لي) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ

(4.05)، في حين جاءت الفقرة رقم(12) (يشعر العاملون في المدرسة بحرية في اتخاذ القرارات الإدارية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.36).

**رابعاً: مجال التماسك المؤسسي:**

**جدول(9)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التماسك المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يرها كل من المديرين والمعلمين**

| رقم الفقرة | الفقرة | مدير: المتوسط الحسابي | مدير: الانحراف المعياري | مدير: الدرجة | معلم: المتوسط الحسابي | معلم: الانحراف المعياري | معلم: الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .15 | أشعر أن العلاقة قويـة وإيجابيـة بـين إدارة المدرسة والعاملين فيها. | 3.99 | 0.96 | مرتفع | 3.72 | 1.00 | مرتفع |
| .16 | يشعر معظم العاملين بمتانة العلاقـات داخـل المدرسة. | 3.92 | 0.97 | مرتفع | 3.75 | 0.99 | مرتفع |
| .17 | تتكامل الأدوار في المدرسة فيما بينها كوحـدة كاملة. | 3.91 | 0.98 | مرتفع | 3.57 | 1.04 | متوسط |
| .18 | اقسم الواجبات بين زملائي بطريقة عادلة. | 4.03 | 0.89 | مرتفع | 3.82 | 0.98 | مرتفع |
| .19 | أتعامل مع جميع كزملاء متساوين في الحقـوق والواجبات. | 4.01 | 0.93 | مرتفع | 3.96 | 0.91 | مرتفع |
| | مجال التماسك المؤسسي | 3.97 | 0.55 | مرتفع | 3.76 | 0.59 | مرتفع |

يتبين من الجدول(9) أن المتوسط العام لفقرات مجال التماسك المؤسسي كما يرها المديرين بلغ(3.97) وانحراف معياري(0.55)، مما يبين على أن مجال التماسك المؤسسي يلقى اهتماماً مرتفعاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(18) (أتقاسم الواجبات مع زملائي بطريقة عادلة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.03)، في حين جاءت الفقرة رقم(17) (تتكامل الأدوار في المدرسة فيما بينها كوحدة كاملة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.91).

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط العام لفقرات مجال التماسك المؤسسي كما يرها المعلمين بلغ(3.76) وانحراف معياري(0.59)، مما يبين على أن مجال التماسك المؤسسي يلقى اهتماماً متوسطاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(19) (يعاملنا المدير جميعاً كزملاء متساوين في المهنة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.96)،

في حين جاءت الفقرة رقم(17) (تتكامل الأدوار في المدرسة فيما بينها كوحدة كاملة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.57).

**خامساً: مجال المعنويات:**

**جدول(10)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعنويات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يرها كل من المديرين والمعلمين**

| رقم الفقرة | الفقرة | مدير: المتوسط الحسابي | مدير: الانحراف المعياري | مدير: الدرجة | معلم: المتوسط الحسابي | معلم: الانحراف المعياري | معلم: الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .20 | أشعر بأن الراتب الذي أتقاضاه يتناسب وما أقوم به من عمل. | 3.51 | 1.01 | متوسط | 3.48 | 1.03 | متوسط |
| .21 | تتناسب جميع المسؤوليات الملقاة على عاتقي مع قدراتي في العمل. | 3.87 | 0.96 | مرتفع | 3.94 | 1.00 | مرتفع |
| .22 | أشعر بروح معنوية عاليةً عندما أؤدي واجباتي | 4.34 | 0.87 | مرتفع | 4.46 | 0.92 | مرتفع |
| .23 | اشعر بالرضا عن عملي في المدرسة. | 4.12 | 0.90 | مرتفع | 4.15 | 0.94 | مرتفع |
| | مجال المعنويات | 3.95 | 0.57 | مرتفع | 4.00 | 0.54 | مرتفع |

يتبين من الجدول(10) أن المتوسط العام لفقرات مجال المعنويات كما يرها المديرين بلغ(3.95) وانحراف معياري(0.57)، مما يبين على أن مجال المعنويات يلقى اهتماماً مرتفعاً، وقد احتلّت الفقرة رقم(22) (أؤدي الأعمال المنوطة بي بمعنويات عالية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، في حين جاءت الفقرة رقم(20) (أشعر بأن الراتب الذي أتقاضاه مناسب مقارنة بالعمل الذي أقوم به) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.51).

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط العام لفقرات مجال المعنويات من وجهة نظر المعلمين بلغ(4.00) وانحراف معياري(0.54)، مما يبين على أن مجال المعنويات يلقى اهتماماً مرتفعاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(22) (أؤدي الأعمال المنوطة بي بمعنويات عالية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، في حين جاءت الفقرة رقم(20) (أشعر بأن الراتب الذي أتقاضاه مناسب مقارنة بالعمل الذي أقوم به) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.48).

## سادساً: مجال التغيير:

### جدول(11)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر من وجهة نظر المديرين والمعلمين

| رقم الفقرة | الفقرة | مدير | | | معلم | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
| .24 | يسير التغير الذي يحدث في مدرستي وفق ما هو مخطط له. | 3.77 | 0.98 | مرتفع | 3.53 | 1.00 | متوسط |
| .25 | تزداد معدلات الأداء لدى العـاملين بالمدرسـة نتيجة لعملية التغيير. | 3.61 | 1.01 | متوسط | 3.48 | 1.06 | متوسط |
| .26 | يتوقع العاملون في المدرسـة بعـض النتـائج المترتبة على التغيير | 3.83 | 0.97 | مرتفع | 3.47 | 1.08 | متوسط |
| .27 | أتعامل بحكمة وواقعية مع مقاومي التغيير فـي المدرسة. | 4.04 | 0.88 | مرتفع | 3.70 | 0.99 | مرتفع |
| | مجال التغيير | 3.81 | 0.55 | مرتفع | 3.54 | 0.63 | متوسط |

يتبين من الجدول(11) أن المتوسط العام لفقرات مجال التغيير من وجهة نظر المديرين بلغ(3.81) وانحراف معياري(0.55)، مما يبين على أن مجال التغيير يلقى اهتماماً مرتفعاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(27) (أتعامل مع مقاومي التغيير في المدرسة بحكمة وواقعية) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.04)، في حين جاءت الفقرة رقم(25) (تزداد معدلات الأداء لدى العاملين بالمدرسة نتيجة لعملية التغيير) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبدرجة متوسطة.

يتبين من الجدول (11) أن المتوسط العام لفقرات مجال التغيير من وجهة نظر المعلمين بلغ(3.54) وانحراف معياري(0.63)، مما يبين على أن مجال التغيير يلقى اهتماماً متوسطاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(27) (أتعامل مع مقاومي التغيير في المدرسة بحكمة وواقعية) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.70)، في حين جاءت الفقرة رقم(26) (يتوقع العاملون في المدرسة بعض النتائج المترتبة على التغيير) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.47).

**سابعاً: مجال الإبداعية:**

**جدول(12)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر من وجهة نظر المديرين والمعلمين**

| رقم الفقرة | الفقرة | مدير المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | معلم المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .28 | أقوم بدعم الأفكار الجديدة بغـرض الاسـتفادة العملية منها. | 4.30 | 0.86 | مرتفع | 3.96 | 0.99 | مرتفع |
| .29 | توفر المدرسة للعاملين البيئة المناسبة لإظهـار إبداعاتهم. | 3.71 | 0.95 | مرتفع | 3.26 | 1.05 | متوسط |
| .30 | تعقد المدرسة مناقشات دورية بغرض تحـسين المهارات الإبداعية لدى العاملين. | 3.45 | 1.01 | متوسط | 3.18 | 1.07 | متوسط |
| .31 | تشجع المدرسة العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم. | 3.60 | 0.99 | متوسط | 3.11 | 1.09 | متوسط |
| | مجال الإبداعية | 3.77 | 0.59 | مرتفع | 3.38 | 0.69 | متوسط |

يتبين من الجدول(12) أن المتوسط العام لفقرات مجال الإبداعية من وجهة نظر المديرين بلغ(3.77) وانحراف معياري(0.59)، مما يبين على أن مجال الإبداعية يلقى اهتماماً مرتفعاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(28) (يقوم مدير المدرسة بدعم الأفكار الجديدة بغرض الاستفادة العملية منها) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.30)، في حين جاءت الفقرة رقم(30) (تعقد المدرسة مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.45).

يتبين من الجدول (12) أن المتوسط العام لفقرات مجال الإبداعية مـن وجهـة نظر المعلمين بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.69)، مما يبين علـى أن مجـال الإبداعية يلقى اهتماماً متوسطاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(28) (يقوم مـدير المدرسـة بدعم الأفكار الجديدة بغرض الاستفادة العملية منها) المرتبـة الأولــى بمتوسـط حسابـي بلغ (3.96)، في حين جاءت الفقرة رقم(31) (تشجع المدرسـة العـاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم) في المرتبة الأخيرة بـين فقـرات هـذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.11).

**ثامناً: مجال توفير الموارد:**

**جدول(13)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توفير الموارد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يراها كل من المديرين والمعلمين**

| رقم الفقرة | الفقرة | مدير: المتوسط الحسابي | مدير: الانحراف المعياري | مدير: الدرجة | معلم: المتوسط الحسابي | معلم: الانحراف المعياري | معلم: الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 32. | يحصل المعلمون على الوسائل التعليمية المساعدة في الوقت المناسب. | 3.26 | 1.01 | متوسط | 2.91 | 1.10 | متوسط |
| 33. | تزود المدرسة المعلمين بالوسائل التعليمية الكافية والمناسبة لاستعمالها في عملية التدريس. | 3.17 | 1.02 | متوسط | 2.86 | 1.17 | متوسط |
| 34. | تفي التجهيزات والوسائل التعليمية المتوافرة بمتطلباتي. | 3.09 | 1.05 | متوسط | 2.79 | 1.09 | متوسط |
| 35. | تتوفر الأدوات والتجهيزات التعليمية في متناول أيدي المعلمين. | 3.05 | 1.07 | متوسط | 2.83 | 1.12 | متوسط |
| 36. | تفي المرافق التربوية المتوفرة في المدرسة من ملاعب، ومسارح ومعامل ومكتبة بالغرض المطلوب. | 2.55 | 1.28 | متوسط | 2.55 | 1.31 | متوسط |
| 37. | تكفي الاعتمادات المالية المخصصة لممارسة الأنشطة المختلفة. | 2.82 | 1.19 | متوسط | 2.63 | 1.24 | متوسط |
| 38. | تسعى المدرسة إلى إيجـاد بـدائل تعويـضية لمواجهة ندرة الموارد في البيئة. | 3.12 | 1.21 | متوسط | 2.97 | 1.08 | متوسط |
| | مجال توفير الموارد | 3.01 | 0.65 | متوسط | 2.79 | 0.74 | متوسط |

يتبين من الجدول(13) أن المتوسط العام لفقرات مجال توفير الموارد من كما يراها المديرين بلغ(3.01) وانحراف معياري (0.65)، مما يبين على أن مجال توفير الموارد يلقى اهتماماً متوسطاً. وقد احتلّت الفقرة رقم (32) (يحصل المعلمون على الوسائل التعليمية المساعدة في الوقت المناسب) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.26)، في حين جاءت الفقرة رقم(36) (تتوفر المرافق التربوية من ملاعب، وغرف في المدرسة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (2.57).

يتبين من الجدول (13) أن المتوسط العام لفقرات مجال توفير الموارد كما يراها المعلمين بلغ (2.79) وانحراف معياري (0.74)، مما يبين على أن مجال توفير الموارد يلقى اهتماماً متوسطاً. وقد احتلّت الفقرة رقم (38) (تحاول مدرستي إيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد في البيئة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.97)، في حين جاءت الفقرة رقم (36) (تتوفر المرافق التربوية من ملاعب، وغرف في المدرسة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (2.55).

**السؤال الثاني: ما درجة الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المادي، الالتزام الأخلاقي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يراها كل من المديرين والمعلمين؟**

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة والجدول (14) يبين نتائج ذلك.

**الجدول (14)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يراها كل من المديرين والمعلمين**

| تسلسل الفقرات | المجال | مدير | | | | معلم | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
| 39-45 | الالتزام العاطفي | 3.99 | 0.53 | 1 | مرتفع | 3.80 | 0.54 | 1 | مرتفع |
| 46-53 | الالتزام المادي | 3.58 | 0.58 | 2 | متوسط | 3.52 | 0.61 | 2 | متوسط |
| 54-60 | الالتزام الأخلاقي | 3.45 | 0.60 | 3 | متوسط | 3.43 | 0.62 | 3 | متوسط |
| 39-60 | المتوسط الكلي | 3.67 | 0.55 | - | مرتفع | 3.58 | 0.58 | - | متوسط |

يتبين من الجدول (14) أن المتوسط العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، حيث بلغ(3.67) وانحراف معياري(0.55)، وجاء ترتيب المجالات كما يراها المديرين على النحو التالي: احتل مجال الالتزام العاطفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.99) وانحراف معياري(0.53)، يلي ذلك مجال الالتزام المادي بمتوسط حسابي بلغ(3.58) وانحراف معياري(0.58)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال

الالتزام الأخلاقي بمتوسط حسابي بلغ(3.45) وانحراف معياري(0.60).

ويبين الجدول (14) أن المتوسط العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مـديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر من كما يراها المعلمين كان متوسـطاً، حيـث بلغ(3.58) وانحراف معياري(0.58)، وجاء ترتيب المجالات كما يراها المعلمـين على النحو التالي: احتل مجال الالتزام العاطفي المرتبة الأولـى بمتوسـط حـسابي بلـغ(3.80) وانحراف معياري(0.54)، يلي ذلك مجال الالتزام المـادي بمتوسـط حسابي بلـغ(3.52)، وانحراف معياري(0.61)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجـال الالتزام الأخلاقي بمتوسط حسابي بلغ(3.43) وانحراف معياري(0.62).

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل مجال من مجالات الالتـزام التنظيمـي لـدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يراها كل من المدراء والمعلمـين وهي كما يلي:

**أولاً: مجال الالتزام العاطفي:**

**جدول(15)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يراها كل من المديرين والمعلمين**

| رقم الفقرة | الفقرة | مدير: المتوسط الحسابي | مدير: الانحراف المعياري | مدير: الدرجة | معلم: المتوسط الحسابي | معلم: الانحراف المعياري | معلم: الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .39 | سأكون سعيدا طالما أعمل في هذه المدرسة. | 3.87 | 0.94 | مرتفع | 3.58 | 1.01 | متوسط |
| .40 | أفتخر بالحديث عن مدرستي للآخرين. | 3.77 | 0.99 | مرتفع | 3.56 | 1.03 | متوسط |
| .41 | أتعامل مع مشكلات المدرسة كأنها مشكلاتي الخاصة | 3.97 | 0.98 | مرتفع | 3.60 | 1.00 | متوسط |
| .42 | يمثل العمل في المدرسة أهمية بالغة بالنسبة لي | 4.22 | 0.86 | مرتفع | 4.19 | 0.91 | مرتفع |
| .43 | أشعر بأنني مرتبط عاطفيا في المدرسة. | 3.84 | 0.95 | مرتفع | 3.62 | 0.99 | متوسط |
| .44 | يوجد لدي إحساس قوى بالانتماء الكبير للمدرسة. | 4.05 | 0.91 | مرتفع | 3.82 | 0.98 | مرتفع |
| .45 | أشعر بأنني جزء من أفراد المؤسسة التربوية. | 4.18 | 0.88 | مرتفع | 4.25 | 0.89 | مرتفع |
| | مجال الالتزام العاطفي | 3.99 | 0.53 | مرتفع | 3.80 | 0.54 | مرتفع |

يتبين من الجدول(15) أن المتوسط العام لفقرات مجال الالتزام العاطفي كما يراها المديرين بلغ(3.99) وانحراف معياري(0.53)، مما يبين على أن مجال

الالتزام العاطفي يلقى اهتماماً مرتفعاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(42) (يمثل العمل في المدرسة أهمية بالغه بالنسبة لي) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.22)، في حين جاءت الفقرة رقم(40) (أستمتع بالحديث عن المدرسة للآخرين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.77).

يتبين من الجدول (15) أن المتوسط العام لفقرات مجال الالتزام العاطفي كما يراها المعلمين بلغ(3.80) وانحراف معياري(0.54)، مما يبين على أن مجال الالتزام العاطفي يلقى اهتماماً مرتفعاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(45) (أشعر بأنني جزء من أفراد المؤسسة التربوية) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.25)، في حين جاءت الفقرة رقم(40) (أستمتع بالحديث عن المدرسة للآخرين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.56).

## ثانياً: مجال الالتزام المادي:

**جدول(16)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام المادي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر من كما يراها كل من المديرين والمعلمين**

| رقم الفقرة | الفقرة | مدير | | | معلم | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
| .46 | أخاف مما يحدث لي إذا ما تركت عملي الحالي دون توفر الفرصة المناسبة. | 4.10 | 0.92 | مرتفع | 3.75 | 0.99 | مرتفع |
| .47 | أجد صعوبة كبيرة في ترك عملي الحالي حتى لو رغبت ذلك. | 4.07 | 0.96 | مرتفع | 3.90 | 0.94 | مرتفع |
| .48 | تتعطل أشياء كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك عملي الآن. | 4.15 | 0.89 | مرتفع | 3.84 | 0.96 | مرتفع |
| .49 | أستطيع أن أترك عملي الحالي دون أن يترتب على ذلك أية التزامات. | 2.34 | 1.12 | متوسط | 2.88 | 1.08 | متوسط |
| .50 | ارتباطي بعملي الحالي حاجة وليست رغبة. | 3.15 | 1.04 | متوسط | 3.16 | 1.02 | متوسط |
| .51 | أشعر بوجود خيارات قليلة فيما لو تركت عملي الحالي. | 3.31 | 1.02 | متوسط | 3.32 | 1.05 | متوسط |
| .52 | أحرص على الاستمرار بعملي الحالي وعدم التضحية بالمزايا التي لا يمكن الحصول عليها في عمل آخر. | 3.99 | 0.98 | مرتفع | 3.96 | 0.98 | مرتفع |
| .53 | أتقبل من الناحية المادية عملي الحالي وإن كان لا يناسبني معنوياً | 3.50 | 1.00 | متوسط | 3.31 | 1.03 | متوسط |
| | مجال الالتزام المادي | 3.58 | 0.58 | متوسط | 3.52 | 0.61 | متوسط |

يتبين من الجدول(16) أن المتوسط العام لفقرات مجال الالتزام المادي كما يراها المديرين بلغ(3.58) وانحراف معياري(0.58)، مما يبين على أن مجال الالتزام المادي يلقى اهتماماً متوسطاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(48) (تتعطل أشياء كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك عملي الآن) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.15)، في حين جاءت الفقرة رقم(49) (أستطيع أن أترك عملي الحالي دون أن يترتب على ذلك أية تكاليف) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (2.34).

يتبين من الجدول (16) أن المتوسط العام لفقرات مجال الالتزام المادي كما يراها المعلمين بلغ(3.52) وانحراف معياري(0.61)، مما يبين على أن مجال الالتزام المادي يلقى اهتماماً متوسطاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(52) (أحرص على الاستمرار بعملي الحالي وعدم التضحية بالمزايا التي لا يمكن الحصول عليها في عمل آخر) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.96)، في حين جاءت الفقرة رقم(49) (أستطيع أن أترك عملي الحالي دون أن يترتب على ذلك أية تكاليف) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (2.88).

**ثالثاً: مجال الالتزام الأخلاقي:**

**جدول(17)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام الأخلاقي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يراها كل من المديرين والمعلمين**

| رقم الفقرة | الفقرة | مدير المتوسط الحسابي | مدير الانحراف المعياري | مدير الدرجة | معلم المتوسط الحسابي | معلم الانحراف المعياري | معلم الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .54 | أعتبر الانتقال من مدرسة إلى أخرى ليس عملا أخلاقيا. | 2.49 | 1.25 | متوسط | 2.38 | 1.20 | منخفض |
| .55 | أعتقد أن العاملين لا يتوجب عليهم الالتزام دائما للمدرسة التي يعملون بها. | 2.62 | 1.22 | متوسط | 2.68 | 1.06 | متوسط |
| .56 | يدفعني الإيمان بأهمية الولاء إلى الالتزام الأخلاقي تجاه المدرسة. | 4.41 | 0.85 | مرتفع | 4.42 | 0.87 | مرتفع |
| .57 | أحرص على البقاء في مدرستي حتى لو حصلت على فرصة عمل أفضل في مكان أخر | 3.39 | 1.08 | متوسط | 3.23 | 1.05 | متوسط |
| .58 | ُأومن بقيمة الولاء للمدرسة التي اعمل بها. | 3.99 | 0.96 | مرتفع | 4.16 | 0.92 | مرتفع |
| .59 | أعتقد أن الأمر يصبح أفضل عندما يبقى العاملون في المدرسة نفسها طيلة حياتهم العملية | 3.32 | 1.04 | متوسط | 3.01 | 1.06 | متوسط |
| .60 | أبذل جهداً كبيراً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد للمدرسة التي أعمل بها. | 4.26 | 0.88 | مرتفع | 4.15 | 0.91 | مرتفع |
| | مجال الالتزام الأخلاقي | 3.45 | 0.60 | متوسط | 3.43 | 0.62 | متوسط |

يتبين من الجدول(17) أن المتوسط العام لفقرات مجال الالتزام الأخلاقي كما يراها المديرين بلغ(3.45) وانحراف معياري(0.60)، مما يبين على أن مجال الالتزام الأخلاقي يلقى اهتماماً متوسطاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(56) (يدفعني الإيمان بأهمية الولاء إلى الالتزام الأخلاقي تجاه المدرسة التي أعمل بها) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.41)، في حين جاءت الفقرة رقم(54) (أعتبر الانتقال من مدرسة إلى أخرى ليس عملا أخلاقيا) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (2.49).

يتبين من الجدول (17) أن المتوسط العام لفقرات مجال الالتزام الأخلاقي كما يراها المعلمين بلغ(3.43) وانحراف معياري(0.62)، مما يبين على أن مجال الالتزام الأخلاقي يلقى اهتماماً متوسطاً. وقد احتلّت الفقرة رقم(56) (يدفعني الإيمان بأهمية الولاء إلى الالتزام الأخلاقي تجاه المدرسة التي أعمل بها) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.42)، في حين جاءت الفقرة رقم(54) (أعتبر الانتقال من مدرسة إلى أخرى ليس عملا أخلاقيا) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (2.38).

**السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالات الصحة المنظمية في المدارس الحكومية في محافظة خيبر تعزى للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، والخبرة العملية، والوظيفة)؟**

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعياريـة لمستويات متغيرات الدراسة على كل مجال والجدول (18) يبين نتائج ذلك.

## جدول (18)

## الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الصحة المنظمية في المدارس الحكومية في محافظة خيبر وفقاً لمستويات متغيرات الدراسة

| المتغير | المستوى | | وضوح الأهداف | الثقة | الاستقلالية | التماسك المؤسسي | المعنويات | التغيير | الإبداعية | توفير الموارد |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| النوع | ذكر | الوسط | 3.72 | 4.40 | 3.73 | 3.83 | 4.23 | 3.68 | 3.54 | 2.89 |
| | | الانحراف | 0.85 | 0.57 | 0.77 | 0.91 | 0.66 | 0.88 | 1.00 | 0.95 |
| | أنثى | الوسط | 3.68 | 4.13 | 3.72 | 3.87 | 3.77 | 3.64 | 3.52 | 2.88 |
| | | الانحراف | 0.85 | 0.78 | 0.66 | 0.80 | 0.78 | 0.86 | 1.00 | 0.97 |
| الوظيفة | مدير | الوسط | 3.98 | 4.37 | 3.75 | 3.97 | 3.95 | 3.81 | 3.77 | 3.01 |
| | | الانحراف | 0.56 | 0.52 | 0.57 | 0.55 | 0.57 | 0.55 | 0.59 | 0.65 |
| | معلم | الوسط | 3.50 | 4.16 | 3.71 | 3.76 | 4.00 | 3.54 | 3.38 | 2.79 |
| | | الانحراف | 0.60 | 0.55 | 0.59 | 0.59 | 0.54 | 0.63 | 0.69 | 0.74 |
| سنوات الخبرة | أقل من 5سنوات | الوسط | 3.57 | 4.09 | 3.69 | 3.78 | 3.80 | 3.72 | 3.56 | 2.89 |
| | | الانحراف | 0.90 | 0.69 | 0.68 | 0.66 | 0.74 | 0.73 | 0.81 | 1.04 |
| | من5– 10 سنوات | الوسط | 3.64 | 4.28 | 3.72 | 3.84 | 4.04 | 3.54 | 3.45 | 2.87 |
| | | الانحراف | 0.79 | 0.66 | 0.64 | 0.62 | 0.61 | 0.84 | 0.86 | 1.03 |
| | 10 سنوات فأكثر | الوسط | 3.90 | 4.34 | 3.75 | 3.92 | 4.20 | 3.77 | 3.65 | 2.88 |
| | | الانحراف | 0.74 | 0.58 | 0.63 | 0.60 | 0.62 | 0.71 | 0.79 | 0.99 |

## الجدول رقم (19)

## نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد للفروقات في الصحة المنظمية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، والخبرة العملية، والوظيفة)

| المتغير | قيمة Wilks' Lambda | قيمة Hotelling's Trace | قيمة (ف) المناظرة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| النوع الاجتماعي | - | 0.136 | 2.797 | 0.006 |
| الوظيفة | - | 0.158 | 3.231 | 0.002 |
| الخبرة | 0.913 | - | 0.957 | 0.504 |
| النوع الاجتماعي× الوظيفة | 0.7979 | - | 0.444 | 0.893 |
| النوع الاجتماعي× الخبرة | 0.926 | - | 0.802 | 0.684 |
| الوظيفة × الخبرة | 0.899 | - | 1.120 | 0.334 |
| النوع الاجتماعي× الوظيفة × الخبرة | 0.891 | - | 1.214 | 0.255 |

**جدول(20)**

**نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي والخبرة والوظيفة على أبعاد الصحة المنظمية في المدارس الحكومية في محافظة خيبر**

| مصدر التباين | أبعاد | مجموع المربعات | درجات الحرية | وسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| النوع الاجتماعي | وضوح الأهداف | 0.0003 | 1 | 0.0003 | 0.001 | 0.981 |
| | الثقة | 3.545 | 1 | 3.545 | *7.50 | 0.007 |
| | الاستقلالية | 0.0008 | 1 | 0.0008 | 0.002 | 0.968 |
| | التماسك المؤسسي | 0.128 | 1 | 0.128 | 0.177 | 0.674 |
| | المعنويات | 7.329 | 1 | 7.329 | *14.05 | 0.000 |
| | التغيير | 0.002 | 1 | 0.002 | 0.003 | 0.958 |
| | الإبداعية | 0.0003 | 1 | 0.0003 | 0.0002 | 0.987 |
| | توفير الموارد | 0.0004 | 1 | 0.0004 | 0.0003 | 0.958 |
| الوظيفة | وضوح الأهداف | 9.751 | 1 | 9.751 | *14.49 | 0.000 |
| | الثقة | 1.588 | 1 | 1.588 | 3.362 | 0.068 |
| | الاستقلالية | 0.059 | 1 | 0.059 | 0.114 | 0.736 |
| | التماسك المؤسسي | 1.856 | 1 | 1.856 | 2.564 | 0.111 |
| | المعنويات | 0.160 | 1 | 0.160 | 0.307 | 0.580 |
| | التغيير | 3.290 | 1 | 3.290 | *4.36 | 0.038 |
| | الإبداعية | 6.701 | 1 | 6.701 | *6.78 | 0.010 |
| | توفير الموارد | 2.183 | 1 | 2.183 | 2.162 | 0.143 |
| الخبرة | وضوح الأهداف | 2.712 | 2 | 1.356 | 2.015 | 0.136 |
| | الثقة | 1.814 | 2 | 0.907 | 1.920 | 0.150 |
| | الاستقلالية | 0.058 | 2 | 0.029 | 0.055 | 0.946 |
| | التماسك المؤسسي | 0.447 | 2 | 0.224 | 0.309 | 0.735 |
| | المعنويات | 3.194 | 2 | 1.597 | *3.063 | 0.049 |
| | التغيير | 2.024 | 2 | 1.012 | 1.342 | 0.264 |
| | الإبداعية | 1.323 | 2 | 0.662 | 0.670 | 0.513 |
| | توفير الموارد | 0.040 | 2 | 0.020 | 0.020 | 0.981 |
| الخطأ | وضوح الأهداف | 119.754 | 178 | 0.673 | | |
| | الثقة | 84.096 | 178 | 0.472 | | |
| | الاستقلالية | 92.812 | 178 | 0.521 | | |
| | التماسك المؤسسي | 128.883 | 178 | 0.724 | | |
| | المعنويات | 92.827 | 178 | 0.522 | | |
| | التغيير | 134.276 | 178 | 0.754 | | |
| | الإبداعية | 175.820 | 178 | 0.988 | | |
| | توفير الموارد | 179.754 | 178 | 1.010 | | |
| الكلي | وضوح الأهداف | 132.787 | 182 | | | |
| | الثقة | 91.096 | 182 | | | |
| | الاستقلالية | 92.939 | 182 | | | |
| | التماسك المؤسسي | 131.377 | 182 | | | |
| | المعنويات | 105.910 | 182 | | | |
| | التغيير | 139.546 | 182 | | | |
| | الإبداعية | 183.859 | 182 | | | |
| | توفير الموارد | 181.953 | 182 | | | |

$*P \leq 0.05$

يتبين من الجدول (20) ما يلي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (الثقة والمعنويات) تعـزى للنـوع الاجتماعي، وكانت الفروق لصالح الذكور بالنسبة لمجـال الثقـة, ولـصالح الذكور على مجال المعنويات كما يبين الجدول(18).
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات(وضوح الأهداف، والتغييـر، والإبداعية) تعزى للوظيفة ولصالح المديرين على جميع المجالات كما يبـين الجدول(18).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال (المعنويات) تعزى للخبرة، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق، تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شـافيه والجـدول (21) يبين نتائج ذلك.

**الجدول(21)**

**نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجال المعنويات حسب متغير الخبرة**

| المجال | الخبرة | المتوسط الحسابي | 5 سنوات فأقل | من5– 10 سنوات | 10 سنوات فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| المعنويات | 5 سنوات فأقل | 3.80 | - | *0.24 | *0.40 |
| | من5– 10 سنوات | 4.04 | - | - | - |
| | 10 سنوات فأكثر | 4.20 | - | - | - |

*P≤ 0.05

بالنسبة لمجال المعنويات يبين الجدول(21) أن هنالك مـصادر فـروق بـين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (5 سنوات فأقـل) ومتوسـط الفئـة الثالثة(10 سنوات فأكثر) ولصالح ذوي الخبرة(10 سـنوات فـأكثر)، وأن هنالـك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (5 سنوات فأقـل) ومتوسط الفئة الثانية(من5– 10 سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (من5– 10 سنوات).

**السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الخبرة العملية، المستوى التعليمي)؟**

**جدول (22)**

**الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية وفقاً لمستويات متغيرات الدراسة**

| المتغير | المستوى | | الالتزام العاطفي | الالتزام المادي | الالتزام الأخلاقي |
|---|---|---|---|---|---|
| النوع | ذكر | الوسط | 3.82 | 3.58 | 3.34 |
| | | الانحراف | 0.89 | 0.66 | 0.76 |
| | أنثى | الوسط | 3.95 | 3.52 | 3.56 |
| | | الانحراف | 0.81 | 0.71 | 0.69 |
| الوظيفة | مدير | الوسط | 3.99 | 3.58 | 3.45 |
| | | الانحراف | 0.53 | 0.58 | 0.60 |
| | معلم | الوسط | 3.80 | 3.52 | 3.43 |
| | | الانحراف | 0.54 | 0.61 | 0.62 |
| سنوات الخبرة | 5 سنوات فأقل | الوسط | 3.55 | 3.71 | 3.33 |
| | | الانحراف | 0.77 | 0.57 | 0.72 |
| | من5– 10 سنوات | الوسط | 3.81 | 3.59 | 3.40 |
| | | الانحراف | 0.70 | 0.59 | 0.73 |
| | 10 سنوات فأكثر | الوسط | 4.23 | 3.37 | 3.58 |
| | | الانحراف | 0.57 | 0.82 | 0.63 |

**الجدول رقم (23)**

**نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد للفروقات في الالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، الخبرة العملية، الوظيفة)**

| المتغير | قيمة Wilks' Lambda | قيمة Hotelling's Trace | قيمة (ف) المناظرة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| النوع الاجتماعي | - | 0.044 | 2.470 | 0.064 |
| الوظيفة | - | 0.036 | 2.264 | 0.079 |
| الخبرة | 0.858 | - | 4.501 | 0.000 |
| النوع الاجتماعي× الوظيفة | 0.983 | - | 0.496 | 0.420 |
| النوع الاجتماعي× الخبرة | 0.952 | - | 1.389 | 0.215 |
| الوظيفة × الخبرة | 0.958 | - | 1.223 | 0.294 |
| النوع الاجتماعي× الخبرة × الوظيفة | 0.923 | - | 1.225 | 0.298 |

**جدول(24)**

**نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي والخبرة والوظيفة على درجة الالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية**

| مصدر التباين | المتغير المستقل | مجموع المربعات | درجات الحرية | وسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| النوع الاجتماعي | الالتزام العاطفي | 0.416 | 1 | 0.416 | 0.563 | 0.454 |
| | الالتزام المادي | 0.082 | 1 | 0.082 | 0.180 | 0.672 |
| | الالتزام الأخلاقي | 1.989 | 1 | 1.989 | *4.135 | 0.043 |
| الوظيفة | الالتزام العاطفي | 1.997 | 1 | 1.997 | *4.248 | 0.038 |
| | الالتزام المادي | 0.086 | 1 | 0.086 | 3.88 | 0.665 |
| | الالتزام الأخلاقي | 0.002 | 1 | 0.002 | 0.005 | 0.994 |
| الخبرة | الالتزام العاطفي | 11.803 | 2 | 5.902 | *7.981 | 0.000 |
| | الالتزام المادي | 2.992 | 2 | 1.496 | *3.267 | 0.040 |
| | الالتزام الأخلاقي | 1.502 | 2 | 0.751 | 1.561 | 0.213 |
| الخطأ | الالتزام العاطفي | 131.634 | 178 | 0.740 | | |
| | الالتزام المادي | 81.498 | 178 | 0.458 | | |
| | الالتزام الأخلاقي | 85.617 | 178 | 0.481 | | |
| المجموع | الالتزام العاطفي | 146.655 | 182 | | | |
| | الالتزام المادي | 84.817 | 182 | | | |
| | الالتزام الأخلاقي | 89.359 | 182 | | | |

$*P \leq 0.05$

يتبين من الجدول (24) ما يلي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال(الالتزام الأخلاقي) تعزى للنـوع الاجتماعي، ولصالح الإناث كما يبين الجدول(22).
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال(الالتزام العاطفي) تعزى للوظيفة ولصالح المديرين كما يبين الجدول(22).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (الالتزام العاطفي، والالتزام المادي) تعزى للخبرة، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق، تم عمل مقارنـات بعديـة بطريقة شافيه والجدول (25) يبين نتائج ذلك.

**الجدول(25)**

**نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجالي الالتزام العاطفي والالتزام المادي حسب متغير الخبرة**

| المجال | الخبرة | المتوسط الحسابي | 5 سنوات فأقل | من5– 10 سنوات | 10 سنوات فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| الالتزام العاطفي | 5 سنوات فأقل | 3.55 | - | - | 0.68* |
| | من5– 10 سنوات | 3.81 | - | - | 0.42* |
| | 10 سنوات فأكثر | 4.23 | - | - | - |
| الالتزام المادي | 5 سنوات فأقل | 3.71 | - | - | - |
| | من5– 10 سنوات | 3.59 | - | - | - |
| | 10 سنوات فأكثر | 3.37 | 0.34* | - | - |

$*P\leq 0.05$

بالنسبة لمجال الالتزام العاطفي يبين الجدول(25) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (5 سنوات فأقـل) ومتوسـط الفئـة الثالثة(10 سنوات فأكثر) ولصالح ذوي الخبرة(10 سـنوات فـأكثر)، وأن هنالـك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفـراد الدراسـة ذوي الخبـرة (مـن5– 10 سنوات) ومتوسط الفئة الثالثة(10 سنوات فأكثر) ولصالح ذوي الخبرة(10 سـنوات فأكثر).

أما بالنسبة لمجال الالتزام المادي يبين الجدول(25) أن هنالك مصادر فـروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) ومتوسط الفئـة الثالثة(10 سنوات فأكثر) ولصالح ذوي الخبرة(5 سنوات فأقل).

**السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر؟**

للإجابة على هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط في أداء أفراد عينة الدراسة بين الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي والجدول (26) يبين نتائج ذلك.

**جدول (26)**

**معاملات الارتباط للعلاقة بين الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر**

| المجال | الالتزام العاطفي | الالتزام المادي | الالتزام الأخلاقي | الالتزام التنظيمي |
|---|---|---|---|---|
| وضوح الأهداف | **0.48 | *0.16 | *0.20 | **0.34 |
| الثقة | **0.35 | *0.14 | **0.27 | **0.22 |
| الاستقلالية | **0.30 | *0.17 | **0.22 | **0.31 |
| التماسك المؤسسي | **0.46 | **0.26 | **0.23 | **0.37 |
| المعنويات | **0.39 | **0.24 | **0.29 | **0.29 |
| التغيير | **0.52 | **0.32 | **0.31 | **0.47 |
| الإبداعية | **0.42 | **0.31 | **0.37 | **0.47 |
| توفير الموارد | **0.35 | **0.30 | **0.35 | **0.49 |
| الصحة المنظمية | **0.59 | **0.33 | **0.44 | **0.59 |

*$P \leq 0.05$
**$P \leq 0.01$

يبين الجدول (26) أن معامل الارتباط الكلي بين الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كان متوسطاً وبلغ(0.59)، مما يدل على وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر، كما نلاحظ من الجدول أن جميع الأبعاد حققت ارتباطاً هاماً وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل(وضوح الأهداف) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هذه

المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الالتزام العـاطفي)، حيـث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.48)، في حين كانت أضعف هذه العلاقات هـي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل(وضوح الأهداف) في المتغير التـابع(الالتـزام المادي) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.16).

وفيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المـستقل(الثقـة) والأبعـاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هـذه المتغيـرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الالتزام العاطفي) حيث بلغت قوة هـذه العلاقة الارتباطية(0.35)، في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقـة التـي ربطت المتغير المستقل(الثقة) في المتغير التابع(الالتزام المادي)، حيث بلغت قيمـة هذه العلاقة الارتباطية(0.14).

وفيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل(الاستقلالية) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هـذه المتغيـرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الالتزام العاطفي)، حيث بلغت قوة هـذه العلاقة الارتباطية(0.30)، في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقـة التـي ربطت المتغير المستقل(الاستقلالية) في المتغير التابع(الالتزام المادي)، حيث بلغـت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.17).

وفيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل(التماسك المؤسـسي) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقـات ارتباطيـة بـين هـذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الالتزام العـاطفي)، حيـث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.46)، في حين كانت أضعف هذه العلاقات هـي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل(التماسك المؤسسي) في المتغير التابع(الالتـزام الأخلاقي)، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.23).

وفيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل(المعنويات) والأبعـاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هـذه المتغيـرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الالتزام العاطفي)، حيث بلغت قوة هـذه العلاقة الارتباطية(0.39)، في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقـة التـي

ربطت المتغير المستقل(المعنويات) في المتغير التابع(الالتزام المادي)، حيث بلغـت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.24).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل(التغيير) والأبعـاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هـذه المتغيـرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الالتزام العاطفي)، حيث بلغت قوة هـذه العلاقة الارتباطية(0.52)، في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقـة التـي ربطت المتغير المستقل(التغيير) في المتغير التابع(الالتزام الأخلاقي)، حيث بلغـت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.31).

وفيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل(الإبداعية) والأبعـاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هـذه المتغيـرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الالتزام العاطفي)، حيث بلغت قوة هـذه العلاقة الارتباطية(0.42)، في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقـة التـي ربطت المتغير المستقل(الإبداعية) في المتغير التابع(الالتزام المادي)، حيـث بلغـت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.31).

وفيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المـستقل(تـوفير المـوارد) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقـات ارتباطيـة بـين هـذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الالتزام العاطفي) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.35)، في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل(توفير الموارد) في المتغير التابع(الالتزام المادي) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.30).

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكـد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الصحة المنظمية في الالتـزام التنظيمـي لـدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية، كما يبين ذلك الجدول رقم(27).

جدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لأثر الصحة المنظمية في الالتزام التنظيمي.

| المصدر | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 8 | 18.071 | 2.259 | | |
| الخطأ | 174 | 35.062 | 0.202 | *11.21 | 0.000 |
| الكلي | 182 | 53.134 | | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

معامل التحديد ($R^2$) =0.348

يتبين من معطيات جدول رقم(27) ثبات صلاحية للإجابـة علـى التـساؤل الخامس استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(11.21) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، ويتضح من نفس الجـدول أن المتغيـر المـستقل الصحة المنظمية في هذا النموذجُ تفسر ما مقداره(34.8%) من التباين في المتغيـر التابع الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناء على ثبـات صـلاحية النموذج نستطيع الإجابة على السؤال الخامس.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الصحة المنظمية في الالتزام التنظيمي، كما يتضح من الجدول رقم(28) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير توفير الموارد يفسر ما مقداره (18.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير التغيير، حيث يفسر مع متغير توفير الموارد (25.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الإبداعية، حيث فسر مع المتغيرين السابقين(28.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التماسك المؤسسي، حيث فسر مع المتغيرات السابقة(31.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً متغير

وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة(32.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الاستقلالية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(34.6%) من التباين في الالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالالتزام التنظيمي من خلال أبعاد الصحة المنظمية كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t* |
|---|---|---|---|
| توفير الموارد | 0.181 | *9.197 | 0.000 |
| التغيير | 0.255 | *6.289 | 0.000 |
| الإبداعية | 0.288 | *4.984 | 0.000 |
| التماسك المؤسسي | 0.311 | *4.524 | 0.000 |
| وضوح الأهداف | 0.329 | *4.187 | 0.000 |
| الاستقلالية | 0.346 | *3.930 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(المعنويات، الثقة)

## 2.4 مناقشة النتائج:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول" ما درجة الصحة المنظمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يراها كل من المديرين والمعلمين"؟**

أشارت النتائج إلى أن المتوسط الكلي لمجالات الصحة المنظمية جاء بدرجة مرتفعة كما يراها المديرين، وهذا يعني أن تصورات المديرين لدرجة الصحة المنظمية جاءت مرتفعة، وقد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية مجال الثقة، وتفسر هذه النتيجة على أن المديرين يحرصون على احترام المعلمين لهم، ويراعون الفروق الفردية بين المعلمين، ويعملون على حل مشكلات المعلمين، بالإضافة إلى العمل على زيادة انتماء المعلمين لمهنتهم عن طريق إبراز أهميتها، لمنحهم الثقة بأهمية الأعمال التي يقومون بها. وأن يكون المديرين موضع محاكاة وإعجاب من قبل المعلمين، يلي ذلك في المرتبة الثانية مجال وضوح الأهداف، وقد يعود السبب في

ذلك إلى أهمية وضوح الأهداف التي تسعى المؤسسات التربوية لتحقيقها من اجـل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة، وأن وضوح الأهداف من أهـم العوامـل التي تؤدي إلى تبلور الصحة المنظمية، حيث أنه عندما تحدد الأهداف بشكل واضح فإنها تعمل على دفع وتوجيه سلوك المديرين لأداء النـشاط المطلـوب، وحـرص المدارس على عمل خطط تطويرية، ومواكبة التغيرات التـي تحـدث فـي البيئـة الداخلية والخارجية، كما يسهم تطوير المديرين وإيجاد القيادات التربويـة الواعـدة والمستقبلية إلى تحسين أساليب اتخاذ القرار، ومنح المديرين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف جديدة لإحداث التغيير بطرق إبداعية، بدلاً من الرجـوع دائماً إلى الإدارة العليا، وجاء مجال التماسك المؤسسي في المرتبـة الثالثـة، وقـد يعزى ذلك إلى أن التماسك المؤسسي يعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث أنه يعمل على احترام المعلمين، وتشجيعهم، وتنميتهم، وتدريبهم، وإتاحة الفـرص لهـم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قـصارى جهـودهم لتحقيـق أهداف المؤسسة التربوية بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمـة والتعليمـات المعمول بها، والتخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل. وجاء مجال المعنويات في المرتبة الرابعة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يريدون اهتماماً أكبر من قبل الإدارة، ويتطلعون إلى مزيد من الحوافز المادية والمكافآت من خلال وضع أسس موضوعية وعادلة في توزيع الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، دونما تحيـز بـين العاملين كافة، وقد يشترك غالبيتهم في عدم الرضا حيال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيـضاً فـي تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى.

وجاء في المرتبة الخامسة مجال التغيير، ولعل هذه الإستراتيجية ترسخ الحـس لدى المدير بالولاء والانتماء، وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة، تمتلك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة للتغيير، والتـي عـن طريقها يمكن زيادة الإبداع لتغيير الأدوار التقليدية، واتباع أساليب تعزيـز القـدرات وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، وجاء في المرتبة السادسة مجال الإبداعيـة، ويعد مؤشراً إيجابياً، لأن تعزيز الإبداع صفة ملازمة للمنظمـات الناجحـة والتـي

يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل: الالتزام، والدافعية، والأداء، والانتماء التنظيمي، وزيادة درجات التعاون والولاء للمنظمة، إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار، وذلك لأن المديرين يعملون على تحقيق رسالة المنظمة، وأخذ مصلحة المنظمة بعين الاعتبار، وجاء في المرتبة السابعة مجال الاستقلالية، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يرغبون في الحصول على قدرٍ من السلطات والمهام، ودعم وتأييد الإدارة، بحيث يشعرون معها أن الإدارة تثق بقدراتهم، ورغباتهم في الحصول على قدرٍ من التشجيع والثناء والتقدير على مجهوداتهم في العمل. وجاء في المرتبة الأخيرة مجال توفير الموارد بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى عدم توفير الموارد في مدارس المحافظة من قبل إدارة التربية والتعليم، والمعاناة التي يعانيها المدراء في سبيل توفيرها بسبب الإجراءات الروتينية المتبعة في عملية الصرف، وعملية توفيرها، بالرغم من أهمية هذه الوسائل مثل:(تجهيز مصادر التعلم، والأجهزة المتطورة الحديثة)، ودورها الفاعل في العملية التعليمية للمعلم والطالب على حدٍ سواء.

وأشارت النتائج إلى أن المتوسط الكلي لمجالات الصحة المنظمية جاءت بدرجة متوسطة كما يراها المعلمين، وهذا يعني أن تصورات المعلمين لدرجة الصحة المنظمية جاءت متوسطة، وقد احتل مجال الثقة المرتبة الأولى من حيث الأهمية، يلي ذلك مجال المعنويات، وجاء مجال التماسك المؤسسي في المرتبة الثالثة، في حين جاء مجال الاستقلالية في المرتبة الرابعة، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلي أن المعلمين يرون أن المديرين يتمتعون بقدرٍ كبيرٍ من الثقة في مدراء المدارس وفي قدراتهم على انجاز ما يوكل إليهم من أعمال وقدرتهم على تحقيق الأهداف المنشودة، وبأن التعليمات والأنظمة المعمول بها تساعدهم على بناء الثقة بين العاملين وفي المدرسة على تحقيق أهدافها، وتعطي المديرين قدراً كبيراً من الاستقلالية في اتخاذ القرار وصنعه، وعند توفر الثقة في المؤسسة التربوية فهذا يؤدي إلى ارتفاع المعنويات ويسهم في تماسك المؤسسة وترابط كيانها وفاعليتها في أداء رسالتها، وجاء مجال التغيير في المرتبة الخامسة، وجاء مجال وضوح الأهداف في المرتبة السادسة، وجاء مجال الإبداعية في المرتبة

السابعة، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال توفير الموارد، وقد يعزى ذلك إلى عـدم وضوح الأهداف للمعلمين أنفسهم. وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم سعي كثيرا من المدراء إلى توضيح الأهداف للمعلم، والمعلم لا يكلف نفسه عناء البحث عنها، وعدم التحديث والتجديد وتغيير الأنماط الإدارية وصدور الأوامـر والتعليمـات بطريقـة الاتصال الهابط، وعدم العدل في توزيع المهام، والمساهمة فـي حـل المـشكلات والصعوبات التي تواجه المعلم مثل: التعيين قريباً من مقر الـسكن، وعـدم تـوفير الوسائل المساعدة له في عملية التدريس، وقلة الحوافز المادية والمعنويـة، وكثـرة غياب المعلمين وتذمرهم، وعدم التشجيع أدى إلي هبوط الـروح المعنويـة لديـه، وبالتالي القدرة على التجديد والإبداع، وهذا انعكس على عطائه، مما جعله غير قادرٍ على أداء ما يوكل إليه من مهام بفاعلية، مما قلل الإبداعية لدية وقلة العطاء، وهـذا الوضع أوجد جواً غير صحي داخل المدرسة، وبالتـالي انعكـس علـى الجوانـب التربوية المختلفة في المدرسة، مما جعل تصورات المعلمين تظهر بهـذه الدرجـة المتوسطة، وأنا أتفق مع هذه النتيجة التي جاءت مغايرة لنتيجة المـديرين، لأننـي أعتقد بأن معظم مديري مدارس المحافظة كانوا حريصين على إظهـار مدارسـهم بصورة أفضل مما هي عليه، بالرغم من أنهم يعانوا بالفعل من عدم تـوفر أبعـاد الصحة المنظمية في مدارسهم، وأعتقد بأن تصورات المعلمين جاءت واقعية وبعيدة عن كثيرٍ من التحيزات، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (نـدى، 2008)، إلى أن مستوى الصحة المنظمية في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية في فلسطين كما يراها المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الحجار، 2004)، والتي توصلت إلى وجود اتجاه عام إيجابي في تصورات المعلمين والمديرين للصحة المنظمية في مدارسهم، وهذه النتيجة تتفق مـع نتيجـة دراسة(أبو شتال، 2005)، والتي توصلت نتائجها، إلى أن مستوى الصحة التنظيمية لدى الأطباء  في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة فـي الأردن جـاءت بدرجة متوسطة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني" ما درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر كما يراها كل من المديرين والمعلمين؟"**

بينت النتائج أن المتوسط الكلي لمجالات الالتزام التنظيمـي جـاءت بدرجـة مرتفعة كما يراها المديرين، وهذا يعني أن تصورات المديرين لمـستوى الالتـزام التنظيمي مرتفعة، وقد احتل المرتبة الأولى من حيـث الأهميـة مجـال الالتـزام العاطفي، يلي ذلك مجال الالتزام المادي، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال الالتـزام الأخلاقي، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين أكثر إيماناً بالمدرسة وأهـدافها وأكثـر شعوراً بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم أمام ا وأمام المجتمع وأكثر تفهمـاً لـدور العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، مما جعلهم يرتبطون بالمدرسة ارتباطاً قوياً، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن المدير يستطيع أن ينتقل من مدرسـة إلـى أخـرى فـي المحافظة، دون شعوره بان ذلك يؤثر عليه وعلى التزامه اتجاه المدرسـة الجديـدة مادام يعمل في نفس المحافظة، وقد يعزى ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي للمديرين إلى أن كثيراً من المديرين من أصحاب الخبرة، ومن المستقرين مادياً ونفـسياً فـي مدارسهم وسنوات خدمتهم في نفس المدرسة، كثيرة، وهذا جعلهـم أكثـر انتمـاءا والتزاماً اتجاه المدرسة وتحقيق أهدافها، وشعوره بأن ذلك مسؤولية اجتماعية اتجـاه المحافظة وأبنائها.

وبينت النتائج أن المتوسط الكلي لمجالات الالتزام التنظيمي جـاءت بدرجـة متوسطة كما يراها المعلمين، وهذا يعني أن تصورات المعلمـين لدرجـة الالتـزام التنظيمي متوسطة، وقد احتل المرتبة الأولى من حيـث الأهميـة مجـال الالتـزام العاطفي، يلي ذلك مجال الالتزام المادي، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال الالتـزام الأخلاقي. وقد يعزي ذلك إلى أن كثيراً من المدراء في المحافظة من غير سـكانها وممن يتنقلون يومياً بين المحافظة وأماكن سكنهم، وأصبح جل اهتمامهم هو الذهاب للعمل والعودة إلى السكن، وهذا ولد شعوراً لدى كثير منهم بعـدم الالتـزام اتجـاه المدرسة والعمل على تحقيق أهدافها، وان بقائه في المدرسة هو مجرد مرحلة مـن مراحل حياته العملية، التي سينتقل بها من مدرسة إلى أخرى، حتـى يـستقر بـه المطاف في مدينته، وهذا ما جعل المعلمين ينظرون هذه النظـرة المتوسـطة عـن

درجة التزام المديرين. وأتفق مع وجهتي النظر رغم اختلافهما لأنهما يمثلان الواقع الحقيقي في مدارس المحافظة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة(الحراحشة، البشاشة، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك جاء بدرجة مرتفعة، والتقت مع دراسة (القويدر، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لديهم كان مرتفعاً، والتقت مع دراسة (العواد، والهران، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لديهم كان متوسطاً، والتقت مع دراسة جونيور وبكاليس (joiner & Bakalis, 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن الخصائص المتعلقة بالعمل مثل (دعم المشرف، ودعم مساعد العامل، وإيضاح المهمة، وتوفير الموارد)، وخصائص العمل نفسه مثل (العمل المتواصل، والعمل الثاني، والعمل بعد الدراسة) جميعها تؤثر على الالتزام التنظيمي، والتقت أيضاً مع دراسة تشان (Chan, 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن الرؤيا الثاقبة لأعضاء هذه المؤسسة والتزامهم بتطوير العنصر البشري في المؤسسة، وأن الالتزام ارتبط مع نجاحهم والذي أدى بالتالي إلى نجاح المؤسسة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الصحة المنظمية في المدارس الحكومية في محافظة خيبر تعزى للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، والخبرة العملية، والوظيفة)؟**

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (الثقة والمعنويات) تعزى للنوع الاجتماعي وكانت الفروق لصالح الذكور بالنسبة لمجال الثقة, ولصالح الذكور أيضاً على مجال المعنويات، وقد يعزى ذلك إلى أن الذكور أكثر ثقة بأنفسهم عندما يؤدون الأعمال الموكلة إليهم وأكثر ثقة في المدرسة وفي وضوح أهدافها، وربما يكون الذكور أكثر استقلالية في إبداء أرائهم وإشراكهم في صنع القرار من قبل الإدارة، وربما هذا الأمر يكون نادراً لدى الإناث لأن أغلبهن يعملن في أماكن بعيدة عن سكنهن ويعشن حالة من التغرب، مما أدى إلى انخفاض

معنوياتهن. وأشارت النتـائج إلـي وجـود فـروق ذات دلالـة إحـصائية فـي المجالات(وضوح الأهداف، والتغيير، والإبداعية) تعزى للوظيفة ولصالح المـديرين على جميع المجالات.وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين أكثر تفهماً لأهداف المدرسـة وكذلك التغيير، لأنهم هم القائمين عليه، وهم الذين يواجهون الـصراع مـن قبـل مقاومي التغيير وكذلك الإبداعية، فالمدير دائما يـسعي داخـل مدرسـته للإبـداع ويقومون بتشجيع المبدعين، والمدراء أكثر دراية بتلـك المجـالات مـن العـاملين الآخرين،كما يمكن تفسير ذلك على أن المديرين ونتيجة لخبرتهم، تتاح لهم فـرص النمو و التقدم الوظيفي، مما زاد قدراتهم على إنجاز الأعمال، وزادت قدرتهم علـى التعامل مع المشاكل والصعوبات، التي تواجههم في العمل، مما يعني زيادة مستوى إدراكهم لمجالات الصحة التنظيمية. وأشارت النتائج إلى وجود فـروق ذات دلالـة إحصائية لمجال (المعنويات) تعزى للخبرة ولـصالح ذوي الخبـرة (10 سـنوات فأكثر)، وذوي الخبرة (من5– 10 سنوات)، وقد يعزى ذلك إلى أن أصحاب الخبرة الطويلة يشعرون بالأمان الوظيفي، والراحة النفسية، وعدم الخوف مـن المـستقبل، وأكثر تفهماً للعمل الذي يقومون به وأكثر ثقة بالنفس، وهذا ربما أدى إلى ارتفـاع معنوياتهم، كما يمكن تفسيرها بصفة عامه، بأن هناك علاقة موجبه بين عدد سنوات الخبرة، لدى الفرد ومستوى إدراكه لمجالات الصحة المنظمية، بمعنى كلمـا زادت خبرة الأفراد كلما زاد إدراكهم لمتطلبات العمل، بمعنى آخر أنه عند تزايـد عـدد سنوات الخبرة لدى الفرد تتزايد الفرص المتاحة له في التقدم الوظيفي في المنظمـة التي يعمل بها، ويمكن أن يحتل مكانة وظيفية تتلاءم مع توقعاته، وطموحاته، ممـا تلعب دورا هاماً في زيادة مستوى إدراكه لصحة المنظمة وارتفاع معنوياته.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع " هل هناك فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر تعزى للمتغيرات الديموغرافيـة(النـوع الاجتمـاعي، والخبـرة العملية، والوظيفة)؟".**

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية علـى مجـال(الالتـزام الأخلاقي) تعزى للنوع الاجتماعي، ولصالح الإناث، وقد يعزى ذلك إلى أن الإنـاث

بطبيعتهن كونهن مسؤولات عن تربية الأبناء، جعلهن يشعرن بالمسؤولية عن تربية الأبناء داخل المدرسة، مما جعلهن يلتزمن اتجاه المدرسة كما لو كانت أحد أسرهن، وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث يقضين سنوات أكثر في المدرسة التي يعملن فيها من الذكور، وهذا ربما ولد لديهن شعوراً بأنهن مدينات للمدرسة والبقاء فيها، وقد يعزى إلى أن العلاقة التي ترتبط بين الإناث والجو السائد داخل المدرسة أقوى لديهن منه عند الذكور، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (الالتزام العاطفي) تعزى للوظيفة ولصالح المديرين، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين أكثر تفهماً والماماً بأهداف المدرسة ودورها الفاعل في المجتمع من المعلمين مما جعله يتفاعل مع العاملين بكل ديمقراطية وعدالة، وقد يعزى ذلك إلى أن المدير أكثر بقاءاً من المعلمين في المدرسة، وقد تفسر بأن كثيراً من المديرين من خارج المحافظة ويتنقلون من أماكن بعيدة عن المدرسة، وهذا ولد لديهم عدم الشعور بالالتزام نحو المدرسة، وتفكيرهم منصب على متى الانصراف ومتى الحضور ومتى حركة النقل؟. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (الالتزام العاطفي، والالتزام المادي)، تعزى للخبرة وكانت الفروق ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) بالنسبة للالتزام العاطفي، ولصالح ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) بالنسبة للالتزام المادي، وقد يعزى ذلك إلي أن ذوي الخبرة (10سنوات فأكثر) ساعدتهم خبرتهم على تفهم العملية التربوية وأهدافها ودورها في تنشئة الأبناء، وهذا ساعدهم بأن يكونوا أكثر تفاعلاً مع زملائهم في العمل، ووضوح الأهداف ونتيجة لخبرتهم الطويلة شعروا بالأمن الوظيفي، وهذا ولد لديهم إحساساً قوياً بالانتماء للمدرسة، أما أصحاب الخبرة (5سنوات فاقل) فقد يعزى ذلك إلى أن ما يبحثون عنه هو المردود المادي، وأن بقائهم في المدرسة مرتبط بتوفر هذه المادة دون أي اعتبارات أخرى، وهذا جعل التزامهم نحو المدرسة التزاماً قوياً، لأنها بشكلٍ عام تمثّل مصدراً لرزقهم، وتُعينهم على أعباء الحياة.

ويمكن تفسير ذلك أن المسؤولية الاجتماعية التي تترتب على الذكور والإناث تجاه أسرهم قد تكون عاملاً مساعداً لهم للاستقرار في العمل، لذا يزداد الالتزام التنظيمي لديهم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (القويدر، 2007) التي

ترى أنه لا يوجد فروق في تصورات المبحوثين نحو الالتـزام التنظيمـي تعـزى لمتغير النوع الاجتماعي. كما يمكن أن تفسر على أن المديرين أكثر قدرة على تقييم العناصر الايجابية في العمل مما يسهم في ارتقاء مركزه الوظيفي، ويكـون علـى درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل، وأن الخبرات الطويلـة تولد لديهم معرفة بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها، ويـصبحون أكثـر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تطابق أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم المنظمة، فترتبط مشاعرهم وأحاسيسهم بالعمل خلال مدتهم الطويلة فيزيد التزامهم التنظيمي.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر؟"**

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الصحة المنظمية، والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر؛ بمعنى أنه كلما توفرت أبعاد الصحة المنظمية، زاد الالتزام التنظيمي، وقد يعزى ذلك إلى أهمية وضوح توجه المؤسسة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، من خلال تطوير العاملين وتدريبهم وتشجيع مبادراتهم الإبداعية، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات،والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية، وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة، وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة، يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعني أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح الإبداع والتجديد هما السمتان المميزتان لأدائها لخدماتها، كما أن إحساس العاملين بتوفر أبعاد الصحة المنظمية يعتبر أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق

الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة باتل (Patel, 1998) التي أشارت نتائجها إلى وجود ارتباط ايجابي ذو دلالة بين الصحة المنظمية والالتزام المنظمي للعاملين.

**3.4. التوصيات:**

في ضوء نتائج الدراسة تقترح الدراسة عدداً من التوصيات هي:

1. على وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، العمل على إيجـاد بيئة صحة تنظيمية ومستوى التزام تنظيمي بأكثر من الحالة المتوسطة التـي هي عليها الآن عند المديرين، وذلك من خلال زيادة الوعي عندهم، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهم نحو ولاء وأداء أفضل، وبالتالي نحو تحقيق المواطنة التنظيمية.
2. على الوزارة أن تتبنى كثيراً من المفاهيم التي تحقق أبعاد الصحة التنظيمية، بما ينعكس عنه كسلوك في التعرف على درجـات المـشاركة فـي اتخـاذ القرارات عند منتسبيها، وإزالة المعوقات التي تحد من الالتـزام التنظيمـي، وذلك عن طريق تبني مبدأ الشفافية في العلاقة بين الإدارة والعـاملين.مـن خلال نشر مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب، عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية.
3. تبين من نتائج الدراسة أن مفهوم الصحة المنظمية مفهوماً حديثاً فـي البيئـة الإدارية السعودية، لذلك لا بد من توعية القيادات التربويـة للاهتمـام بهـذا المفهوم وبلورته، وذلك من خلال الآليات التالية:

أ- زيادة درجة الاستقلالية للمؤسسة التربوية والعاملين فيها.

ب- تحديد أهدافها بوضوح مع الأخذ بعين الاعتبار التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين فيها.

ج- زيادة الحوافز والمكافآت لرفع المعنويات للعاملين في المؤسسات التربوية.

د- تشجع المبدعين من العاملين لحفز الآخرين على القيام بأعمال إبداعية.

ه- توفير الثقة والتماسك بين الإدارة والمعلمين.

4. تبني المديرين المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم، وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع في مدارس المملكة، من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تشجيع الإبداع والبوادر الإبداعية، ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية، من خلال الاهتمام بوضع البرامج التأهيليه.

5. إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة، والتي تشكل العلاقة ما بين الصحة المنظمية والالتزام التنظيمي، والعمل على إجراء دراسة شاملة للمدارس الحكومية، ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بمدى توفر مجالات أخرى للصحة التنظيمية لم تتطرق لها الدراسة، وعلاقتها بمواضيع إدارية أخرى كبناء الفريق والسلوك الإبداع والتمكين الإداري مثلاً.

## المراجع

### أ. المراجع العربية:

أبو شتال، معتصم (2005). **مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر وضغوط العمل،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الاغبري، عبد الصمد (2006). **الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصرة،** ط2، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

البدري, عبد القادر (2002). "دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي بليبيا"، **مجلة الإدارة العامة،** مجلد 42، عدد2.

البشايرة، أحمد (2003). **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية،** رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

البوسعيدي، بدر (2007). **مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

جاد الرب، سيد محمد(1996). **إدارة المنظمات، منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية الحديثة.** أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

الجعبري، عاليه (2004). **أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة كما يراها المعلمين وعلاقتها بمستويات احترافهم النفسي,** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الجلامدة، بدر(2006). **بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

جواد، شوقي (1992). **ساوكيات الإنسان انعكاسـاتها علـى إدارة الأعمـال**، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، العراق .

الحجار، رائد (2004). **أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة المنظمية**، بحث مقدم إلى مؤتمر التربوي الأول، "التربية في فلـسطين وتغيرات العصر"، المنعقد بكلية التربية في الجامعة الإسلامية، في الفترة مـن 23-2004/11/24.

الحجار، رائد (2006). الصحة المنظمية في المدارس الأساسية بقطاع غـزة كمـا يراها كل من المديرين والمعلمين، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد(7)، العدد(1)، ص ص 203- 222.

الحراحشة، محمد، البشابشة، سامر، (2006). أثر حاجـات ماكللانـد McClelland على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكـرك، **مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية**، المجلد(3)، العدد(2)، ص ص 11- 54.

حريم، حسين (1997). **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد فـي المنظمـات)**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حريم، حسين، (2004). **السلوك التنظيمي**، ط2، دار الحامـد للنـشر والتوزيـع: عمان، الأردن.

الحوامده، نضال (2004). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقـويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقـة التنظيمية؛ في الوزارات الخدمية الأردنية، **مجلة جامعة الملك سـعود**، م15، العلوم الإدارية،1، ص ص61-99.

الحيلة، محمد (1998). **تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق** . الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

الخالدي، مائسة (2002). **النمط الإداري المدرك وعلاقته بالاحتراق النفسي لـدى معلمي مدارس الكرك الثانوية الحكومية**، رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

خضير، نعيمة والدقيمي، النعيمي، فـلاح (1996). الالتـزام التنظيمـي وفاعليـة المنظمة، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، عمان، ع(31)، ص74-105.

الخطيب، أحمد (2006)، **تجديدات تربوية وإدارية**، ط1، عالم الكتب الحديث: اربد، الأردن.

الدقس، محمد، عليان، خليل(1991). تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية: دراسة ميدانية في منجم الحسا، **مجلة دراسـات**، الجامعة الأردنيـة، المجلد(18أ) العدد(1) ص ص 103-129.

الرخيمي، ممدوح (2000). **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية.

ريان، محمد (2000). **محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه دراسة مطبقة على العاملين في الجهاز الإداري بجامعـة أسـيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية** مجلد7، عدد3، الكويت.

السالم، مؤيد (1999). "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعـاملين"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد26، العدد1، ص ص 98-121.

السعودي، موسى (2005). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضـا الـوظيفي لـدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)، العلـوم الإداريـة، **مجلـة دراسات**، المجلد: 31، العدد: 1، ص ص :100 – 114.

السكران، ناصر (2004). **المناخ التنظيمي وعلاقته بـالأداء الـوظيفي، دراسـة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصـة بمدينـة الريـاض**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

سلامة,عبد الحافظ(2000). **الوسائل التعليمية والمناهج,** دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سميث، ستيف (2001). **إدارة التغيير : وسائل عمليه لإدارة التغيير**، ط1، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض : مكتبه الشقري.

الصيرفي, محمد(2005). **السلوك التنظيمي**, ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشـر والتـوزيع، الإسكندرية، مصر.

الطجم، عبدا (1995). مدى استجابة بعـض الـوزارات والمؤسـسات العامـة السعودية لعوامل التغيير: دراسة نظرية وميدانية، مجلـة الاقتـصاد والإدارة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 4، ص 109-136.

الطويل، هاني، (2006) **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عابدين، محمد (2005). **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط2 ، دار الـشروق، عمـان، الأردن.

عبد الحليم، أحمد، عبابنة، رائد (2006). **أهمية التفويض والشفافية في ممارسـة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشـرافية**، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع و التحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

العتيبي، محمد والسواط، طلعة (1997). "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملـك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مسقط، **مجلة الإداري**، العـدد (70)، 13-67.

عريفج، سـامي (2004) **الإدارة التربويـة المعاصـرة**، ط1، دار الفكـر للنـشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عطا ا ، محمد (1996). **واقع الصحة المنظمية في المدارس الأساسية الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس مـن وجهـة نظـر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجـاح الوطنيـة، نـابلس، فلسطين.

العواد، فؤاد والهران، محمد (2006). "العوامل المؤثرة علـى مـستوى الالتـزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، **مجلـة جامعـة الملك سعود**، العدد(3)، مجلد(4)، ص ص 42-71.

العوفي، محمد (2005). **الثقة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمـي**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص36-37.

الغزاوي، محمد (2006). **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، ط1، دار كنـوز المعرفـة: عمان، الأردن.

الفضلي، فضل (1997). "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل مـابين الـرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلـد37، عـدد1، ص ص75-120.

الفقي، عبد المؤمن (1994). **الإدارة المدرسية المعاصرة**، ط1، منشورات جامعـة قار يونس، بنغازي.

الفوزان، ناصر (2006). **أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة** ،دراسة صادرة عن مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، رقم 12، جامعة الملك سعود

القريوتي، محمد (2004). **السلوك التنظيمي: دراسـة الـسلوك الإنـساني الفـردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمـان، الأردن.

القريوتي، محمد (2001). **السلوك التنظيمي – دراسة للسلوك الإنـساني الفـردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، الإصدار الأول، الـشروق للدعايـة والإعلان والتسويق، عمان، الأردن.

القطاونة، منار (2000). "**المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبـداعي: دراسـة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنيـة**، رسالة ماجـستير غيـر منشوره، الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

القويدر، حمد (2007). **علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي لـدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهـة نظـرهم**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

القيسي، منصور (1989). **الصحة المنظمية في المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث في الأردن كما يتصورها المديرين والمعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الكبيسي، عامر (1998). **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة**، الجزء(4)، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر .

كشواي، باري(2002). **إدارة الموارد البشرية**؛ ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

المرسي، جمال الدين، وثابت عبد الرحمن (2002). **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.

مصطفى، فارس (2002). **وجهات نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية في المشكلات الإدارية التي يواجهونها في محافظات شمال فلسطين**، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية .

المعايطة، سليمان،(2006). **أثر بيئة العمل، وأبعادها التنظيمية في الإبداع التنظيمي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الموسى، جمال، عبد العزيز(2003). **الوسائل التعليمية ومستجدات تقنية التعليم**، الرياض: مطابع الحميضي.

ندى، يحيى (2008). واقع الصحة المنطمية في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، **مجلة جامعة الخليل للبحوث**، المجلد(3) العدد(2)، ص ص (46-75).

الهواري، سيد (1996). **الإدارة: الأصول والأسس العلمية**، ط11، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، مصر.

هيجان، عبد الرحمن (1999). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. **الإدارة العامة**، ع(1) , مجلد ( 39)، ص ص 44-67.

## ب. المراجع الأجنبية:


Akbaba , sadegul (1997). **organizational health of secondary schools in Turkey and changes needed**, unpublished doctoral Dissertation, Ankara university Turkey.

Akbaba, S (2003). **Organizational Health of Secondary schools in Bolu**. Unpublished Doctoral Dissertation, Ankara University, Ankara.

Allcorn, S (1989). "Understanding groups at work", **Personnel**, Vol. 66 No.8, pp.28-36.

Andrews, M. and K. Kacmar (2001). "Discriminating among organizational Politics, Justice, and Support".**Journal of Organizational behavior**, vol. 22, pp.347-366.

Awamleh Nail A.H.K (1996). "Organizational commitment of civil service managers in Jordan: a field study", **Journal of Management Development**, Volume: 15 Issue: 5 Page: 65 – 74.

Becker, H.S (1960). **Notes on the content of commitment**. American Journal of Sociology. 66. 32-42.

Cemaloglu, Necati (2007). The Relationship Between Organizational Health and Bullying That Teachers Experience in Primary Schools in Turkey, **Educational Research Quarterly**, v31 n2 p3-28

Cevat, Celep (2001). "Teachers Organizational Commitment in Educational Organizations", **National Forum of Teacher Educational Journal,** Vol. (11), No. (3), PP . 1-10

Chan, S. H (2006). Organizational identification and commitment of members of a human development organization. **Journal of Management Development,** 25(3), pp. 249-268.

Dastmalchian, A & Javidan, M (1998). J " High Commitment Leadership : A Study of Iranian Executives" **Journal of Comparative International Management,** Vol. (1), PP . 23-37.

Dee, J. R., Henkin, A. B., & Singleton, C. A (2006). Organizaional Commitment of Teachers in Urban Schools: Examining the Effects of Team Structures. **Urban Education** , 41 (6), pp. 603-627.

Dov Elizur, Meni Koslowsky (2001). Values and organizational commitment, **International Journal of Manpower**, Volume: 22, Issue :7, Page: 593 - 599

Edwards, J. R (2008). Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. **The Academy of Management Annals**, 2, 167-230.

Eisenberger, R, J. Cummings, S. Armeli and P. Lynch (1997). "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction." **Journal of Applied Psychology** 82: 812-820.

Fenton, M, & Creevy, O (2001). " Employees Involvement and the Middle manger: Saboteur of Scapegoat, **Human Resource Management Journal**, Vol. (11), PP . 20-40.

Ferris, R.; D. Frink; C. Galang; J. Zhou; K. Kacmar, and L. Howard (1996). "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-related Implications, and Outcomes." **Human Relations**, vol. 49, no. 2, pp.233-266.

Foote, G (2005). "Teachers Organizational Commitment in Educational Organizations ", **National Forum of Teacher Educational Journal**, Vol. (11), No. (3), PP. 202-219.

Green, M (2003). " Lessons Learnt, " Electronic News", May 5 .

Hart P. Neal M. Griffin A. (2000) The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior, **Safety Science** Volume 34, Issues 1-3, pp:99-109

Hattrup Keith, Karsten Mueller and Pancho Aguirre (2008). An evaluation of the cross-national generalizability of organizational commitment, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 81, 219–240

Heffiner, T.S. & Rentsch, J.R (2001). " Organizational Commitment and Social Interaction : A Multiple Constituencies Approach ", **Journal of Vocational Behavior,** Vol. (59), PP . 471-490 .

Henderson Christopher L. Alison E. Buehler , William L. Stein , John E. Dalton, Teresa R. Robinson, Vincent A. Anfara, JR (2005). Organizational Health and Student Achievement in Tennessee Middle Level Schools, **NASSP Bulletin**, Vol. 89, No. 644, 54-75.

Hill, Gcrald (2003). organizational health, school administrator **journal Arlington** , U.S.A., Vol(60), No.(5) , pp 26 _31 .

Hilton, Brown (1997). improving organizational health by addressing organizational trauma , **journal of organizational change management Bradford**, Vol(10), No,(2) pp 175_ 179 .

Hoy W.K., Tarter C.J. and Kottkamp R.B (1991). **Open Schools, Healthy Schools: measuring organizational climate.** Sage Publications. Newbury Park.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**,17, 555-578.

Jaramillo,F.,Nixon,R.,sams,D (2005). "The effect of Low enforcement stress on organizational commitment", **Policing an international journal of polices strategies and management** , Vol.28,No.2, PP.321-336.

Jaworowski, H. L (2003). **The relationship of organizational health and school safety to student achievemen**t, Ed.D, The College of William and Mary, USA.

Joiner, T.A, Bakalis, S ( 2006). The Antecedents, of Organizational Commitment the Case of Australian Casual Academics, **International Journal of Educational Management,** Vol. (20), No. (6), PP . 440-453.

Kanter, R. M (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, 33, 499–517.

Katherine Bevans, Catherine Bradshaw, Richard Miech, Philip Leaf, (2007). Staff- and School-Level Predictors of School Organizational Health: A Multilevel Analysis, **Journal of School Health**, Vol. 77, No. 6 , pp 294-311

Korkmaz Mehmet (2007). The Effects of Leadership Styles On Organizational Health, **Educattional Research Quarterly**; Vol. 30 Issue 3, p22-54.

Korkmaz, M (2006).The Relationship between Organizational Health and Robust School Vision in Elementary Schools, **Educational Research Quarterly**; Vol. 30 Issue 1, p14-36.

Koscec , Michael (2000). **thriving workplaces : reversing work related stress , A case study** , entec corporation Toronto university , Canada.

Licata, J. W., & Harper, G. W. (2001). Organization Health and Robust School Vision. **Educational Administration Quarterly**. 37(1), 5-26.

Mayes, B. and R. Allen (1983). "**Toward a Definition of Organizational Politics.**" In R. Allen and L. Porter (Eds), Organizational Influence Processes. Gelenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, pp. 361-368.

McHugh, Maria (2001). employee absence an impediment to organizations health in local government the international **Journal of Public Sector Management.** University of Ulster, northern Ireland . U.K , Vol.(14), No(1) pp 43-58 .

Mehmet, k (2006).The Relationship between Organizational Health and Robust School Vision in Elementary Schools, **Educational Research Quarterly;** Vol. 30 Issue 1, p14-36.

Meyer, J.P and Allen (1977). Organizational Commitment, **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, Vol. (12), No. (2), P. 176-178.

Meyer, And N. J. Allen, Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization : An Examination Of Construct Validity, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol. 94 (1996), pp: 252-276.

Meyer, J.P, Allen, D and Smith, G (2002). " Effective continuance and Normative Commitment to the Organization : A Meta – Analysis of Antecedents Correlates and Consequences, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. (61), PP . 20-52.

Moday, R T, Steers R M, and Porter L W (1979). The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14, 224-247.

Nurit Drs and Cohn William (1991). **organizational health analyzer, journal of leadership application, California**, state university ,U.S.A ,Vol.(1) . No (3) .pp 1-9 .

Patel, M. K., (1998) **Study of organizational health and organizational commitment among industrial employees**, JIAAP, Jan-Jul., Vol.24, No.2,pp7-36.http://medind.nic.in/imvw/imvw7918.html

Paul, Currie,; Brian Dollery (2006). Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police Policing: **An International Journal of Police Strategies and Management**, Volume 29, Number 4, pp. 741-756(16)

Randall, M.; R. Cropanzano; C. Bormann; and A. Birjulin (1999). “Organizational Politics and Organizational Support as predictors of Work Attitude, Job Performance, and Organizational Citizenship behavior.” **Journal of Organizational Behavior**, vol. 20, no. 2, pp159-174.

Rhoades, L Eisenberger, R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P. and D. Lynch (2001). "Reciprocation of Perceived Organizational Support." **Journal of Applied Psychology** 86: 42-51.

Richardson, Lena Q (2005). " **A Correlation Study of Teachers level of Commitment and their Perceptions at School Decision Making in New York City Public Elementary Schools, Doctoral Dissertation, St . John's University School of Education and Human Services**, Dissertation Abstracts International, Sep . Vol. (62), No. (3), PP. 869 A.

Rousseau, D. M (1998). " Not So Different after All : a Cross- Discipline View of Trust, " **Academy of Management Review**, Vol.(23), PP . 393-404.

Scott, J (2003). **School Climate and the Safe School**: Seven Contributing Factors.

Sezgin, Ferudun (2009). Examining the relationship between teacher organizational commitment and school health in Turkish primary schools, **Educational Research and Evaluat**ion, Volume 15, Number 2, pp. 185-201(17)

Sheldon, M.E (1971). "Investment and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, 143-150.

Tang, K., Schrey, K., Ahonen, X., & Kaleva, S (1999). The effects of promoting organizational health on worker well-being and organizational effectiveness in small and medium-sized enterprises. In L. Murphy & C. Cooper (Eds.), **Healthy and productive work** (pp. 83–104). London: Taylor & Francis.

Toffler, B. L (2003). **Final Accounting : Ambition**, Greed, and the Fall at Arther Andersen, Broadway Books : New York .

Tsui Kwok Tung and Cheong Yin Cheng (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency Study with multi-level analysis, **Educational research and evaluation**, Vol. 5, No.3, pp249-268.

Vansant , Dona (2000). **organizational health** , health ventures in publication, Columbia university U.S.A.

yasaswy, D. A. (2001), "organizational frame bending principles for managing reorientation", **The Academy of Management Executive**, Vol.3, No.3. pp.194-204.

Yilmaz Ercan (2008). Organizational commitment and loneliness and life satisfaction levels of school principals, Social Behavior And Personality, 36(8), 1085-1096

Yousef, D.A(2000). "organizational Commitment and Job Satisfaction as predictors of attitudes organizational change in non western setting", **Personnel review** , Vol.29, No.5, PP.567-592.

Zahed Babelan, ZM. Askarian, ZM. Behrangi and ZE. Naderi (2008). A Survey of the Organizational Health Status of Male High Schools in Ardabil Province, **The Social Sciences** 3 (6): 448-454

Zahed Babelan, ZM. Askarian, ZM. Behrangi and ZE. Naderi(2008). A Survey of the Organizational Commitment Status of Male High School Teachers in Ardabil Province, **The Social Sciences** 3 (5): 364-370,

# الملحق ( أ )

# أداة الدراسة بصورتها الأولية

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**سعادة** : ........................................... **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **أثر الصحة المنظمية في الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية، كما يراها كلٌ من المديرين والمعلمين** " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانه المرفقة والتي تتكون من ( 62 ) فقرة موزعة على مجالين ( الصحة المنظمية ، ولها ثمانية أبعاد ، والالتزام التنظيمي وله ثلاثة أبعاد) وهي موجهة لمديري و معلمي المدارس الحكومية بمحافظة خيبر ونظراً لأنكم تتمتعون بخبرة تربوية واسعة في المجال التربوي فإنني أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات لاستبانه من حيث :

- مدى ملائمة الفقرات لأبعاد الدراسة .
- مدى وضوح الفقرات .
- سلامة الصياغة اللغوية .
- أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة .

**شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم ....**

**الباحث**

**سعد إبراهيم الرشيدي**

## بيانات المحكم :

**الاسم :**
**التخصص :**
**الدرجة العلمية :**
**العمل الحالي :**

## التعريفات الإجرائية :

**الصحة المنظمية**: هي الحالة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات التربوية وهي تعبير عن وجود حالة النمو الداخلي والخارجي المتوازن وتوفر بيئة عمل ايجابية للتوفيق بين أهداف المؤسسة التربوية والمعلمين. ويمكن تشخيصها عن طريق قياس الأبعاد التالية في المدرسة: (التماسك المؤسسي، الإبداعية، الاستقلالية، وضوح الأهداف، المعنويات، التكيف، حل المشكلات، توفر الموارد).

**الالتزام التنظيمي**: هو درجة الموقف الإيجابي، الذي يشعر به المدير حيال مدرسته، وارتباط أهدافِهِ بأهدافها، والحرص على البقاء فيها والالتزام بأخلاقياتها. ويمكن تشخيصه عن طريق قياس الأبعاد التالية في المدرسة: (الالتزام العاطفي، الالتزام المادي، الالتزام الأخلاقي)

**القسم الأول: معلومات شخصية**

**أولاً : ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **الوظيفة :** | معلم | ☐ | مدير | ☐ |
| 2 | **الخبرة :** | أقل من 5 سنوات | ☐ | من 5 – 10 سنوات | ☐ |
| | | 10 سنوات فأكثر | ☐ | | |
| 3 | **المؤهل العلمي:** | دبلوم | ☐ | بكالوريوس فأكثر | ☐ |
| 4 | **النوع الاجتماعي:** | ذكر | ☐ | أنثى | ☐ |

**ثانياً : الصحة المنظمية يرجى وضع علامة ( √ ) في المكان الذي تراه مناسب :**

| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| | **وضوح الأهداف** | | | | | | | |
| ١. | يساعدني وضوح أهداف المدرسة على بذل قصارى جهدي لتحقيقها. | | | | | | | |
| ٢. | أستطيع أن أتصور حالة المدرسة في المستقبل . | | | | | | | |
| ٣. | أعطي الأولوية لتحقيق أهداف المدرسة التي أعمل بها عند أنجازى لعملي. | | | | | | | |
| ٤. | يطلع كل فرد يعمل في المدرسة على الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها . | | | | | | | |
| | **الثقة** | | | | | | | |
| ٥. | يثق مديري بقدراتي في القيام بالعمل الموكل إلي دون رقابة . | | | | | | | |
| ٦. | أشعر بثقة عالية بالنفس عندما أنجز عمل جديد. | | | | | | | |
| ٧. | ينظر مديري إلي بثقة واحترام وجدية عندما أقدم فكرة جديدة للعمل .مركبه الثقه والاحترام يجب فصلهما | | | | | | | |
| ٨. | أقوم بأداء عملي الموكل إلى بكل دقة وتميز . | | | | | | | |
| ٩. | تثق الإدارة في قدرتنا على تحقيق الأهداف المنشودة . | | | | | | | |
| ١٠. | اشعر بدرجة عالية من الاستقلالية في اختيار أسلوب أداء العمل. | | | | | | | |

| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **الاستقلالية** | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| ١١. | يشعر العاملون في المدرسة بحرية في اتخاذ القرارات الإدارية . | | | | | | | |
| ١٢. | أعبر عن أفكاري بحرية حتى لو تعارضت مع أفكار رؤسائي في العمل. | | | | | | | |
| ١٣. | أقوم بحل المشاكل التي تواجهني دون الرجوع إلى مديري. | | | | | | | |
| | **التماسك** | | | | | | | |
| ١٤. | أشعر أن العلاقة قوية وإيجابية بين إدارة المدرسة والعاملين فيها. | | | | | | | |
| ١٥. | يشعر معظم العاملين بتجاذب العلاقات داخل المدرسة. | | | | | | | |
| ١٦. | تترابط الأدوار في المدرسة فيما بينها كوحدة كاملة. | | | | | | | |
| ١٧. | أتقاسم الواجبات مع زملائي بطريقة عادلة. | | | | | | | |
| ١٨. | يعاملنا المدير جميعاً كزملاء متساوين في المهنة. | | | | | | | |
| | **المعنويات** | | | | | | | |
| ١٩. | أشعر بأن الراتب الذي أتقاضاه كاف مقارنة بالعمل الذي أقوم به. | | | | | | | |
| ٢٠. | تتناسب جميع المسؤوليات الملقاة على عاتقي مع قدراتي في العمل. | | | | | | | |
| ٢١. | أودي الأعمال المنوطة بي بمعنويات عاليه | | | | | | | |
| ٢٢. | اشعر بأنني راضٍ عن عملي في المدرسة. | | | | | | | |

| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| | **التكيف** | | | | | | | |
| ٢٣. | يسير التغير الذي يحدث في مدرستي كما هو مخطط له. | | | | | | | |
| ٢٤. | تزداد معدلات الأداء لدى العاملين بالمدرسة نتيجة لعملية التغيير | | | | | | | |
| ٢٥. | يتوقع العاملون في المدرسة بعض النتائج المترتبة على التغيير | | | | | | | |
| ٢٦. | أتعامل مع مقاومي التغيير في المدرسة بحكمة وواقعية. | | | | | | | |
| | **الإبداعية** | | | | | | | |
| ٢٧. | يقوم مدير المدرسة بدعم الأفكار الجديدة بغرض الاستفادة العملية منها. | | | | | | | |
| ٢٨. | توفر المدرسة للعاملين البيئة المناسبة لإظهـــار إبـداعاتهم.البيئـــة الابداعية المناسبة | | | | | | | |
| ٢٩. | تعقد المدرسة مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعيـــة لدى العاملين. | | | | | | | |
| ٣٠. | تشجع المدرسة العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم. | | | | | | | |
| | **حل المشكلات** | | | | | | | |
| ٣١. | تعتمد إدارة المدرسة الأسلوب العلمي في حل المشكلات. | | | | | | | |
| ٣٢. | يوجد نظام معالجة فورية للمشاكل في المدرسة التي أعمل فيها. | | | | | | | |
| ٣٣. | تقيم المدرسة الأساليب المتبعة في حل المشكلات وفق أليه محدده . | | | | | | | |

| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| | **توفر الموارد** | | | | | | | |
| ٣٤. | يحصل المعلمون على اللوازم الصفية الضرورية في الوقت المناسب. | | | | | | | |
| ٣٥. | تزود المدرسة المعلمين بالوسائل التعليمية الكافية لاستعمالها في عملية التدريس. | | | | | | | |
| ٣٦. | تفي التجهيزات والوسائل التعليمية المتوافرة بمتطلباتي. | | | | | | | |
| ٣٧. | تواجد الأدوات والتجهيزات التعليمية في متناول أيدي المعلمين . | | | | | | | |
| ٣٨. | تتوفر المرافق التربوية من ملاعب، وغرف في المدرسة. | | | | | | | |
| ٣٩. | تكفي الاعتمادات المالية المخصصة للأنشطة والموارد المختلفة. | | | | | | | |
| ٤٠. | تحاول مدرستي إيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة المـوارد فـي البيئة. | | | | | | | |

## القسم الثالث: الالتزام التنظيمي يرجى وضع علامة ( √ ) في المكان الذي تراه مناسب :

| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| | **الالتزام العاطفي الوجداني** | | | | | | | |
| ٤١. | سأكون سعيدا طالما اعمل في الإدارة المدرسية . | | | | | | | |
| ٤٢. | أستمتع بالحديث عن المدرسة للآخرين | | | | | | | |
| ٤٣. | أتعامل مع مشكلات المدرسة كأنها مشكلاتي الخاصة | | | | | | | |
| ٤٤. | يمثل العمل في المدرسة أهمية بالغه بالنسبة لي | | | | | | | |
| ٤٥. | أشعر بأني مرتبط عاطفيا في المدرسة. | | | | | | | |
| ٤٦. | يوجد لدي إحساس قوى بالانتماء الكبير للمدرسة. | | | | | | | |
| ٤٧. | أشعر بأنني جزء من أفراد المؤسسة التربوية. | | | | | | | |
| | **الالتزام المادي** | | | | | | | |
| ٤٨. | أخاف مما يحدث لي إذا ما تركت عملي الحالي دون توفر الفرصة المناسبة . | | | | | | | |
| ٤٩. | أجد صعوبة كبيرة في ترك عملي الحالي حتى لو رغبت ذلك . | | | | | | | |
| ٥٠. | تتعطل أشياء كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك عملي الآن . | | | | | | | |
| ٥١. | أستطيع أن أترك عملي الحالي دون أن يترتب على ذلك أي تكاليف . | | | | | | | |
| ٥٢. | ارتباطي في عملي الحالي حاجة وليست رغبة . | | | | | | | |
| ٥٣. | اشعر بوجود خيارات قليلة مقارنة مع ترك عملي الحالي . | | | | | | | |

| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| ٥٤. | أحرص على الاستمرار بعملي الحالي وعدم التضحية بالمزايا التي لا يمكن الحصول عليها في عمل آخر . | | | | | | | |
| ٥٥. | أتقبل من الناحية المادية عملي الحالي وإن كان لا يناسبني معنوياً | | | | | | | |
| | **الالتزام الأخلاقي** | | | | | | | |
| ٥٦. | أعتبر الانتقال من مدرسة إلى أخرى ليس عملا أخلاقيا بالنسبة لي . | | | | | | | |
| ٥٧. | أعتقد أن الأفراد لا يتوجب عليهم الولاء دائما للمدرسة التي يعملون بها. | | | | | | | |
| ٥٨. | يدفعني الأيمان بأهمية الولاء إلى الالتزام الأخلاقي تجاه المدرسة التي أعمل بها | | | | | | | |
| ٥٩. | أحرص على البقاء في مدرستي حتى لو حصلت على فرصة عمل أفضل في مكان أخر | | | | | | | |
| ٦٠. | أومن بقيمة الولاء لمدرسة واحدة . | | | | | | | |
| ٦١. | أعتقد أن الأمور أفضل عندما يبقى الأفراد في نفس المدرسة طيلة حياتهم العملية | | | | | | | |
| ٦٢. | أبذل جهداً كبيرا في عملي لأثبت إخلاصي الشديد للمدرسة التي أعمل بها. | | | | | | | |

## الملحق ( ب)

## أداة الدراسة بصورتها النهائية

**بسم ا الرحمـن الرحيم**

**أخي المدير/ المعلم الفاضل**

**أختي المديرة/ المعلمة الفاضلة**

**السلام عليكم ورحمة ا وبركاته**

تهدف هذه الدراسة إلى **قياس أثرها الصحة المنظمية في الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية الـسعودية، كما يراها كلٌ من المديرين والمعلمين،** أرجو التلطف بتعبئـة فقـرات هـذه الإستبانة، والإجابة عليها وفق ماتروه مناسبا من الإجابات المقابلة لكل فقره , أمل توخي الدقة والموضوعية بالإجابة على جميع الفقرات الواردة , علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وذلك بوضـع إشارة(√) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

## شاكراً لكم حسن تعاونكم

**الباحث**

**سعد إبراهيم الرشيدي**

**القسم الأول: معلومات شخصية**

**أولاً : ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **الوظيفة :** | معلم | ☐ | مدير | ☐ |
| 2 | **الخبرة :** | أقل من 5 سنوات | ☐ | من 5 – 10 سنوات | ☐ |
| | | أكثر من10 سنوات | ☐ | | |
| 3 | **النوع الاجتماعي:** | ذكر | ☐ | أنثى | ☐ |


**يمكن التواصل مع الباحث على العنوان التالي** :

المملكة العربية السعودية - المدينة المنورة - محافظة خيبر

هاتف: 048860646

جوال: 0503312102

البريد الإلكتروني : – frtu_9_4@hotmail.com

**القسم الثاني:** في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس الصحة المنظمية. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

| الرقم | الفقرة | تنطبق دائماً | تنطبق غالباً | تنطبق أحياناً | تنطبق نادراً | لا تنطبق إطلاقاً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **وضوح الأهداف** | | | | | |
| 1. | تعمل مدرستي على تحديد أهدافها المستقبلية | | | | | |
| 2. | يساعدني وضوح أهداف المدرسة على بذل قصارى جهدي لتحقيقها. | | | | | |
| 3. | أستطيع أن أتصور حالة المدرسة في المستقبل . | | | | | |
| 4. | أعطي الأولوية لتحقيق أهداف المدرسة التي أعمل بها أثناء تنفيذ العمل | | | | | |
| 5. | يستطيع كل فرد يعمل في المدرسة الإطلاع على الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها . | | | | | |
| | **الثقة** | | | | | |
| 6. | أثق بقدراتي في أنجاز الأعمال الموكلة إلي دون رقابة . | | | | | |
| 7. | أشعر بثقة عالية عندما أنجز عملاً جديداً. | | | | | |
| 8. | ينظر مديري إلي بثقة واحترام عندما أقدم فكرة جديدة للعمل . | | | | | |
| 9. | أشعر بأنني أقوم بأداء عملي الموكل إلي بدقة. | | | | | |
| 10. | أثق في قدرتي على تحقيق الأهداف المنشودة . | | | | | |
| | **الاستقلالية** | | | | | |
| 11. | اشعر بدرجة عالية من الاستقلالية في اختيار أسلوب أداء العمل الملائم لي. | | | | | |
| 12. | يشعر العاملون في المدرسة بحرية في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم . | | | | | |
| 13. | أعبر عن أفكاري بحرية حتى لو تعارضت مع أفكار الاخرين. | | | | | |
| 14. | أقوم بحل المشاكل التي تواجهني في العمل دون الرجوع إلى مديري. | | | | | |
| | **التماسك** | | | | | |
| 15. | أشعر أن العلاقة قوية وإيجابية بين إدارة المدرسة والعاملين فيها. | | | | | |
| 16. | يشعر معظم العاملين بمتانة العلاقات داخل المدرسة. | | | | | |
| 17. | تتكامل الأدوار في المدرسة فيما بينها كوحدة كاملة. | | | | | |
| 18. | اقسم الواجبات بين زملائي بطريقة عادلة. | | | | | |
| 19. | أتعامل مع الجميع كزملاء متساوين في الحقوق والواجبات. | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|---|---|
|  | **المعنويات** |  |  |  |  |  |
| .20 | أشعر بأن الراتب الذي أتقاضاه يتناسب وما أقوم به من عمل. |  |  |  |  |  |
| .21 | تتناسب جميع المسؤوليات الملقاة على عاتقي مع قدراتي في العمل. |  |  |  |  |  |
| .22 | أشعر بروح معنوية عاليةً عندما أؤدي واجباتي |  |  |  |  |  |
| .23 | اشعر بالرضا عن عملي في المدرسة. |  |  |  |  |  |
|  | **التغيير** |  |  |  |  |  |
| .24 | يسير التغير الذي يحدث في مدرستي وفق ما هو مخطط له. |  |  |  |  |  |
| .25 | تزداد معدلات الأداء لدى العاملين فـي المدرسـة نتيجـة لعمليـة التغيير. |  |  |  |  |  |
| .26 | يتوقع العاملون في المدرسة بعض النتائج الإيجابية المترتبة علـى التغيير |  |  |  |  |  |
| .27 | نتعامل بحكمة وواقعية مع مقاومي التغيير في المدرسة. |  |  |  |  |  |
|  | **الإبداعية** |  |  |  |  |  |
| .28 | اقوم بدعم الأفكار الإبداعية الجديدة بغرض الاستفادة العملية منها. |  |  |  |  |  |
| .29 | توفر المدرسة للعاملين البيئة المناسبة لإظهار إبداعاتهم. |  |  |  |  |  |
| .30 | تعقد المدرسة مناقشات دورية بغرض تحسين المهارات الإبداعيـة لدى العاملين. |  |  |  |  |  |
| .31 | تشجع المدرسة العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم. |  |  |  |  |  |
|  | **توفر الموارد** |  |  |  |  |  |
| .32 | يحصل المعلمون على الوسائل التعليميـة المـساعدة فـي الوقـت المناسب. |  |  |  |  |  |
| .33 | تزود المدرسة المعلمين بالوسـائل التعليميـة الكافيـة والمناسـبة لاستعمالها في عملية التدريس. |  |  |  |  |  |
| .34 | تفي التجهيزات والوسائل التعليمية في المدرسة بمتطلباتي. |  |  |  |  |  |
| .35 | تتوفر الأدوات والتجهيزات التعليمية في متناول أيدي المعلمين . |  |  |  |  |  |
| .36 | تفي المرافق التربوية المتوفرة في المدرسة من ملاعب، ومـسارح ومعامل ومكتبة بالغرض المطلوب. |  |  |  |  |  |
| .37 | تكفي الموارد المالية المخصصة لممارسة الأنشطة المختلفة. |  |  |  |  |  |
| .38 | تسعى المدرسة الى إيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد في البيئة. |  |  |  |  |  |

**القسم الثالث: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس الالتزام التنظيمي. يرجى قـراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.**

| الرقم | الفقرة | تنطبق دائماً | تنطبق غالباً | تنطبق أحياناً | تنطبق | لا تنطبق إطلاقاً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **الالتزام العاطفي** | | | | | |
| .39 | سأكون سعيدا طالما اعمل في هذه المدرسة . | | | | | |
| .40 | أفتخر بالحديث عن مدرستي للآخرين. | | | | | |
| .41 | أتعامل مع مشكلات المدرسة كأنها مشكلاتي الخاصة | | | | | |
| .42 | يمثل العمل في المدرسة أهمية بالغه بالنسبة لي | | | | | |
| .43 | أشعر بأني مرتبط عاطفيا بالمدرسة. | | | | | |
| .44 | يوجد لدي إحساس قوى بالانتماء الكبير للمدرسة. | | | | | |
| .45 | أشعر بأنني جزء من أفراد المؤسسة التربوية. | | | | | |
| | **الالتزام المادي** | | | | | |
| .46 | أخاف مما يحدث لي إذا ما تركت عملي الحالي دون تـوفر الفرصـة المناسبة. | | | | | |
| .47 | أجد صعوبة كبيرة في ترك عملي الحالي حتى لو رغبت في ذلك . | | | | | |
| .48 | تتعطل أشياء كثيرة في حياتي إذا قررت ترك عملي الآن . | | | | | |
| .49 | أستطيع أن أترك عملي الحالي دون أن يترتب على ذلك أية التزامات . | | | | | |
| .50 | ارتباطي بعملي الحالي حاجة وليست رغبة . | | | | | |
| .51 | اشعر بوجود خيارات قليلة فيما لو ترك عملي الحالي . | | | | | |
| .52 | أحرص على الاستمرار في عملي الحالي وعدم التضحية بالمزايا التي لا يمكن الحصول عليها من عمل آخر . | | | | | |
| .53 | أتقبل من الناحية المادية عملي الحالي وإن كان لا يناسبني معنوياً | | | | | |
| | **الالتزام الأخلاقي** | | | | | |
| .54 | أعتبر الانتقال من مدرسة إلى أخرى ليس عملاً أخلاقياً. | | | | | |
| .55 | أعتقد أن العاملين لا يتوجب عليهم الالتزام دائما لمدرستهم. | | | | | |
| .56 | يدفعني الإيمان بأهمية الولاء إلى الالتزام الأخلاقي تجاه المدرسة. | | | | | |
| .57 | أحرص على البقاء في مدرستي حتى لو حصلت على فرصـة عمـل أفضل في مكان آخر | | | | | |
| .58 | ُأومن بقيمة الولاء للمدرسة التي أعمل بها . | | | | | |
| .59 | أعتقد أن الأمر يصبح أفضل عندما يبقى العاملون في المدرسة نفـسها طيلة حياتهم العملية. | | | | | |
| .60 | أبذل جهداً كبيراً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد للمدرسة التي أعمل بها . | | | | | |

# الملحق ( ج )

## قائمة بأسماء المحكمين

## أسماء السادة المحكمين

| اسم الدكتور | التخصص | الجامعة |
|---|---|---|
| الدكتور ملوح الخريشا | أصول تربية | جامعة مؤتة |
| الدكتورة منيرة الشرمان | إدارة تربوية | جماعة مؤتة |
| الدكتور نايل الرشايدة | إدارة تربوية | جامعة مؤتة |
| الدكتور علي الزعبي | مناهج وأساليب تدريس | جامعة مؤتة |
| الدكتور محمد عواد | إدارة أعمال | جامعة مؤتة |
| الدكتور ساري سواقد | قياس وتقويم | جامعة مؤتة |
| الدكتور صبري الطراونه | مناهج وأساليب تدريس | جامعة مؤتة |
| الدكتورة دنيا الجمل | أسـ ـاليب تـ ـدريس انجليزي | جامعة مؤتة |
| الدكتور تيسير الخوالدة | أصول تربية | جامعة عمان العربية للدراسات العليا |
| الدكتور عاطف مقابلة | إدارة تربوية | جامعة عمان العربية للدراسات العليا |
| الدكتور نايل يوسف سيف | إدارة تربوية | جامعة تبوك |
| الدكتور وافي حماد البلوى | حاسب آلي | جامعة الأمير فهد بن سلطان |
| الدكتور حمود عطية اسماعيل | علم نفس | جامعة تبوك |
| الدكتور هاشم العنزي | طرق تدريس | جامعة تبوك |
| الدكتور وليد صوافطه | طرق تدريس | جامعة تبوك |
| الدكتور شاهر خالد سلمان | قياس وتقويم | جامعة تبوك |
| أ.إبراهيم عواد البلوي | مشرف تربوي | تعليم تبوك |
| موسى سليمان الحربي | مشرف إدارة تربوية | تعليم تبوك |

# الملحق ( د )

## كتب تسهيل المهمة




**MU'TAH UNIVERSITY**

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ١٠٨/ ٣٠٨٤

التاريخ : ٨/جمادى الآخرة/١٤٣٠هـ

الموافق : ١/٢٠٠٩/٦م

**سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة (بنين) المحترم**

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو سعادتكم التكرم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب سعد إبراهيم عوض الرشيدي / ماجستير إدارة تربوية في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراسته الموسومة بـ "**أثر الصحة المنظمية على الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية كما يراها كل من المديرين والمعلمين**"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

د. عبد الرحيم الحنيطي

نسخة / عميد الدراسات العليا

٣٣٥/١٠٨

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

بسم الله الرحمن الرحيم

**MU'TAH UNIVERSITY** | جامعة مؤتة

President Office | مكتب الرئيس



Ref. : ..................

Date : ..................

الرقم : ١٠٨/١٠٨٣

التاريخ : ٨/جمادى الآخرة/١٤٣٠هـ

الموافق : ١/٦/٢٠٠٩م

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة (بنات) المحترم

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو سعادتكم التكرم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب سعد إبراهيم عوض الرشيدي / ماجستير إدارة تربوية في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراسته الموسومة بـ **"أثر الصحة المنظمية على الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية كما يراها كل من المديرين والمعلمين"**، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

د. عبد الرحيم الحنيطي

نسخة / عميد الدراسات العليا

٣٣٥/١٠٩

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
( ٢٨٠ )
وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير
الإدارة العامة للبحوث



الرقم: ٣٠٢٧٠٥٨٢١
التاريخ: ١٦/٦/١٤٢٠هـ
المشفوعات: ١

الموضوع : بشأن استبانة الطالب / سعد إبراهيم الرشيدي

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة (بنين) وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

برفقه استبانة الطالب / سعد بن إبراهيم الرشيدي أحد طلاب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير بجامعة مؤته بالمملكة الأردنية الهاشمية بشأن بحثه بعنوان "أثر الصحة المنظمية على الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية ، كما يراها كلّ من المديرين والمعلمين"

آمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه بتسهيل مهمته وفق الإجراءات المتبعة .

وتقبلوا وافر التحية والتقدير ،،،

مدير عام البحوث

د. محمد بن عبد الله الضويان

التخطيط التربوي

البحوث والمشروعات
لاتخاذ اللازم بعد فترة الاختبارات
حسب اللوائح والتعليمات مع لهم توفيقهم

ص. للإدارة.
ص. لخدمات البحث
ص. للباحث

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
( ٢٨٠ )
وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير
الإدارة العامة للبحوث



الرقم: ٣٠٢٧٥٨٢١
التاريخ: ١٤٢٣/٦/١٦هـ
المشفوعات: ١

الموضوع : بشأن استبانة الطالب / سعد إبراهيم الرشيدي

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة (بنات) وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

برفقه استبانة الطالب / سعد بن إبراهيم الرشيدي أحد طلاب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير بجامعة مؤته بالمملكة الأردنية الهاشمية بشأن بحثه بعنوان "أثر الصحة المنظمية على الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية ، كما يراها كلّ من المديرين والمعلمين" آمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه بتسهيل مهمته وفق الإجراءات المتبعة .

وتقبلوا وافر التحية والتقدير ، ، ،

مدير عام البحوث

د. محمد بن عبد الله الضويان

رقم الوارد : ٤٢
تاريخه : ١٤٢٣/٦/٢٧هـ

ص. للإدارة .
ص. لخدمات البحث .
ص. للباحث

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
(٢٨٠)
الإدارة العامة للتربية والتعليم
بمنطقة المدينة المنورة
(بنين)




الرقم: ١/٢/٦٧/٥٠٨
التاريخ: ١٤٣٠/٦/١٧هـ
المشفوعات: ـ

إدارة التخطيط والتطوير – البحوث والمشروعات التربوية

## تعميم إلى جميع المدارس في محافظة خيبر

إلى : مدير مدرسة / سلمه الله

من : المدير العام للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة بالإنابة

بشأن : تطبيق أداة الباحث / سعد بن إبراهيم بن عوض الرشيدي.

فإشارة إلى خطاب مدير عام البحوث بالوزارة رقم ٣٠٢٧٥٨٢١ بتاريخ ١٤٣٠/٦/١٦هـ والمتضمن رغبة الباحث / سعد بن ابراهيم بن عوض الرشيدي بتطبيق أداة دراسته بعنوان " اثر الصحة المنظمية في الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية ، كما يراها كل من المديرين والمعلمين - وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة مؤتة في المملكة الأردنية الهاشمية.

علماً بأن الباحث سيقوم بتطبيق أداة دراسته بنفسه على مديري المدارس والمعلمين ، نأمل تسهيل مهمته والتعاون معه عند زيارته للمدرسة وتعبئة الاداة وإعادتها إلى مكتب الإشراف التربوي بمحافظة خيبر في أسرع وقت ممكن ، ونحن على ثقة باهتمامكم لأعمال البحث التربوي التي تسهم في تطوير العملية التربوية والتعليمية .

ولكم تحياتي ،،

د. نشيضب بن عواده الفايدي
٦/١٧

- صورة لقسم البحوث والمشروعات التربوية
- صورة للباحث
- صورة لمدير مكتب الإشراف التربوي بمحافظة خيبر
- صورة للاتصالات

هاتف ٨٣٦٦٣٣٣-٨٣٦٠٣٥١-٨٣٦٠٣٥٩ فاكس ٨٣٦١٩٢٧ بريد إلكتروني : madinaedu@admin.madinaedu.gov.sa

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة
( بنـات )
وحدة الدراسات والبحوث التربوية

MINISTRY OF EDUCATION

الرقم : ٣٠/٧٥/٢٢/د ح
التاريخ : ٢٠/٦/١٤٣٠هـ
المشفوعات : ..................

المكرمة/ المساعدة للشئون التعليمية بالمدينة المنورة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،،

اشاره إلى خطاب سعادة مدير عام البحوث بالوزاره رقم ٣٠٢٧٥٨٢١ بتاريخ ١٤٣٠/٦/١٦هـ المرفق به استبانة الطالب / سعد بن إبراهيم الرشيدي احد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بجامعة مؤته بالأردن ويرغب تطبيق استبانه عن بحثه بعنوان (اثر الصحه المنظميه على الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكوميه في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية كما يراها كل من المديرين والمعلمين ) على عينه من مديرات ومعلمات مدارس البنات بخيبر التابعه للاداره العامه للتربية والتعليم للبنات بمنطقة المدينة المنورة .

للاطلاع وتسهيل مهمة المذكور أعلاه وفق الإجراءات المتبعه مع بعثها لمندوبية خيبر بعد دراستها ليتمكن على ضوئه متابعتها في مدارس خيبر حسب طلبه

ودمتم ،،،،

المدير العام
للتربية والتعليم للبنات بمنطقة المدينة المنورة

د/يوسف بن علي الفقي

رقم الوارد : ٤١
تاريخه : ٢٤/٦/١٤٣٠م

ص / لمدير الدراسات والبحوث بالاداره
ص / للعام

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة
( بنـــات )

وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION

الرقـــم : ٥٠٢/هاتفي
التاريـخ : ١٤٣٠/٦/٢٩هـ
المشفوعات : ٦

وحدة الدراسات والبحوث التربوية

**المكرم/ مندوب التربية والتعليم (بنات) بمحافظة خيبر وفقه الله**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته**

بناءً على خطاب المدير العام للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة رقم (٣٢/٧٥/د ب) في٢٠/٦/١٤٣٠هـ، والذي يفيد أن الطالب/ **سعد إبراهيم الرشيدي**. هو أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بجامعة مؤتة بالأردن، وهو بصدد إجراء دراسة بعنوان **" أثر الصحة المنظمية على الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية كما يراها كل من المديرين والمعلمين"**، ويحتاج إلى تطبيق الاستبانة على عينة من مديرات ومعلمات مدارس البنات بمحافظة خيبر التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمنطقة المدينة المنورة.

للإطلاع وتسهيل مهمة الباحث وفق الإجراءات المتبعة، وإرسال الاستبانات بعد استيفائها إلى عنوان الباحث المذكور في الاستبانة.

*مرفق به استبانة الباحث.

**وتقبلوا وافر التحية والتقدير،،،،،،**

**مساعدة المدير العام للشئون التعليمية**

٢٩/٦

**د. نورة سليمان البقعاوي**